

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci
Employee Evaluation System in a Selected Organization

Student: Bc. Blanka Novotná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Blanka Novotná**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci**
Employee Evaluation System in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska problematiky hodnocení zaměstnanců
3. Představení organizace
4. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci
5. Návrh nového systému hodnocení zaměstnanců v organizaci
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

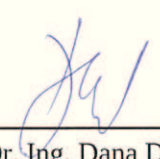
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

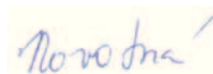



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomou práci na téma "Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci" vypracovala samostatně a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje. Přílohy č. 1 až 7, které mi byly dány k dispozici jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 25.4.2014



.....
Bc. Blanka Novotná

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za její vstřícný přístup, ochotu, podnětné připomínky a odborné rady, při vypracování této diplomové práce.

Chtěla bych rovněž poděkovat všem, kteří mi vytvořili podmínky pro zpracování daného tématu.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska problematiky hodnocení zaměstnanců	7
2.1	Vývojové fáze personalistiky.....	7
2.2	Faktory ovlivňující personální řízení.....	8
2.3	Trendy v demografické struktuře.....	10
2.4	Řízení pracovního výkonu	12
2.5	Osobnost zaměstnance	14
2.6	Hodnocení pracovníků	15
2.6.1	Definice hodnocení pracovníků	16
2.6.2	Přínos hodnocení.....	17
2.6.3	Trendy v hodnocení pracovníků	18
2.6.4	Systémy hodnocení	20
2.6.5	Formy hodnocení	21
2.6.6	Oblasti hodnocení	22
2.7	Metody hodnocení	23
2.7.1	Základní metody hodnocení pracovníků.....	24
2.7.2	Doprovodné metody hodnocení.....	27
2.8	Chyby a rizika spojená s hodnocením pracovníků	31
2.9	Hodnocení a jeho vztah k jiným personálním činnostem	33
3	Představení organizace	35
3.1	Popis a historie organizace	35
3.2	Cíle organizace	36
3.3	Služby a nabízené produkty	36
3.4	Vývoj činnosti společnosti XY a.s.....	37
3.5	Dodavatelé	37
3.6	Odběratelé.....	38
3.7	Vývoj tržeb	38
3.8	Informace o struktuře organizace a pracovnících	39
3.8.1	Organizační struktura XY a.s.....	39
3.8.2	Analýza lidských zdrojů organizace XY a.s.	41
4	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.....	46

4.1	Analýzy hodnocení pracovního výkonu	46
4.1.1	Hodnocení ve zkušební době	47
4.1.2	Měsíční hodnocení	47
4.1.3	Roční periodické hodnocení	48
4.2	System odměňování	50
4.3	System vzdělávání a rozvoje.....	52
4.4	Dotazníkové šetření	53
4.5	Závěr z analýzy hodnocení	60
5	Návrh nového systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.....	61
5.1	Provázanost na systém odměňování	65
5.2	Provázanost hodnocení na vzdělávání	68
5.3	Průběh implementace systému hodnocení.....	68
6	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam zkratk a symbolů	74
	Seznam grafů	75
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam tabulek	77

1 ÚVOD

Motto:

„Jestliže se chováme k lidem podle toho, kdo jsou, škodíme jim.
Jestliže se k nim chováme podle toho, jací by mohli být,
pomáháme jim dosáhnout na jejich limity.“

J. W. Goethe

Systém hodnocení je nástrojem řízení podniku, který má za úkol nejen hodnotit, ale také být podkladem pro motivaci, odměňování, kariérní růst, rozvoj a vzdělávání. Musí být propojen s organizační kulturou a manažerskými postupy. Je to způsob, jak získat co největší výkon zaměstnance a identifikovat ho s organizačními cíli a strategií.

Hodnocení zaměstnanců je efektivním nástrojem zvyšování výkonu a motivací zaměstnanců. Systematické a pravidelné hodnocení je jedním ze základních pilířů personálního managementu v oblasti řízení lidských zdrojů. Pravidelné hodnocení zaměstnanců má význam pro organizaci i pro zaměstnance. Managementu organizace a samotným zaměstnancům poskytuje zpětnovazební informace o výsledcích práce, o jejich výkonu a o tom, jak na jejich práci pohlízejí nadřízení. Poskytuje rovněž např. informaci o potenciálu a budoucích potřebách zaměstnance, pomáhá managementu zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců, jejich zájmy, potřeby a očekávání, stanovit silné a slabé stránky sociálního potenciálu organizace, lépe ohodnotit kvalitní zaměstnance, zmapovat nedostatky v organizaci, které jsou bariérou rozvoje zaměstnanců a organizace, napomáhá v plánování a rozvoji kariéry apod.¹

Lidské zdroje jsou cenná nehmotná aktiva, kterými se zabývá personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Lidé, personál, lidské zdroje, lidský kapitál, lidský intelektuál, to je výčet jen některých pojmenování člověka jako základního stavebního kamene organizace. Lidé jsou nepostradatelným zdrojem každé organizace. Lidské zdroje jsou cenná hmotná aktiva, kterými se zabývá personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Rozpoznat organizace, jejichž vedení a management věří, že lidé jsou srdcem organizace, můžeme na základě uplatňované politiky v řízení lidských zdrojů.

¹ BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9, s. 13.

Mnohé si uvědomují, že v podmínkách globální konkurence, v neustále se měnícím turbulentním prostředí se lidé se svými dovednostmi a schopnostmi, které využívají v zájmu organizace, stávají významným zdrojem konkurenční výhody.

Žádná organizace, a to ani ta, která disponuje tou nejmodernějšími a nejvyspělejšími technologií, by nemohla uspět bez lidského faktoru. Lidé díky svým schopnostem, znalostem, dovednostem, aktivnímu a tvůrčímu přístupu pomáhají naplnit cíle organizace. Člověk je zároveň komplikovanou bytostí, která do pracovní činnosti, do chodu organizace vnáší nejen svůj styl práce, kreativitu, ale i svou individualitu, osobnost, své chyby a omyly.

Pro zpracování tématu diplomové práce jsem si zvolila společnost XY a.s., která se řadí mezi střední organizace působící na trhu České republiky. V současné době má organizace zavedený systém hodnocení zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího systému hodnocení, jeho funkčnosti. Úkolem je zrevidovat současný systém hodnocení a na základě analýzy současného systému zpracovat návrhy, doporučení a případné změny pro zlepšení stávajících procesů, nebo vytvoření zcela nového systému hodnocení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Cílem teoretické části je shrnutí publikovaných poznatků z řízení lidských zdrojů, personálního řízení, systému hodnocení a seznámení se s různými metodami hodnocení zaměstnanců. Na základě studia odborné literatury, stanovím východiska pro vytvoření návrhu funkčního hodnotícího systému. Cílem praktické části je aplikovat tyto poznatky na vybranou organizaci a pokusit se vytvořit systém, který bude lépe vyhovovat současným podmínkám trhu práce a bude mít vazbu na odměňování, rozvoj a kariérní postup.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Mohli bychom si myslet, že hodnocení zaměstnanců je výdobytkem moderní doby, ale opak je pravdou. První hodnocení se podle Kootze objevilo v Číně za dynastie Wei (221 – 265 n. l.), kdy císařský hodnotitel hodnotil výkon úředníků. V 16. století Ignác Loyola vytvořil systém hodnocení členů jezuitského řádu.

První formální systémy hodnocení vznikly až před 1. světovou válkou na základě práce Frederica Taylora a jeho následníků. Taylor je představitelem koncepce vědeckého řízení, která využívá systematického pozorování a měření, specializaci práce, motivace pracovníků spravedlivou odměnou.

W.D. Scott, americký průkopník hodnocení, zavedl klasifikaci schopností dělníků pracujících v průmyslu. Ve 20. a 30. letech minulého století byly stupnice vytvořené W. D. Scotem rozvinuty do grafických klasifikačních (hodnotících) stupnic. Používaly se k hlášení o dělnících a k hodnocení manažerů a mistrů. V 50. a 60. letech 20. století bylo klasifikování přejmenováno na hodnocení pracovního výkonu. V 60. a 70. letech 20. století se rozšířilo řízení podle cílů. Termín řízení podle cílů byl poprvé použit Peterem Druckerem. V 70. letech minulého století byl poprvé použit termín řízení pracovního výkonu. Rysy řízení pracovního výkonu definoval Malcolm Warren. Na začátku 90. let 20. století se objevila vícedrožová 360° zpětná vazba, která je založena na hodnocení zdola, laterálním hodnocení a na tradičním hodnocení shora.²

2.1 VÝVOJOVÉ FÁZE PERSONALISTIKY

V organizacích se řízením a vedením lidí zabývá personalistika. Hlavním úkolem personalistiky je zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí, s patřičnými dovednostmi a znalostmi, s jejichž pomocí chce organizace dosahovat svých strategických cílů. Schopní a motivovaní lidé zajišťují organizaci konkurenční výhodu, stávají se klíčovým faktorem úspěšnosti organizace.

Tak, jak se mění svět kolem nás, vyvíjí se i personalistika, personální řízení, mění se pohled na lidskou složku a na její význam pro organizaci. Ruku v ruce se změnami ve organizaci i personální práce prošla během 20. století obrovským vývojem, který se skládá z několika vývojových stadií:

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981, s. 24-35

- **personální administrativa** – toto pojetí převládalo v organizacích do počátku 60. let 20. století. Hlavním úkolem personalistiky bylo zabezpečovat a nést odpovědnost za administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a vykazování personálních záležitostí vůči státním institucím.
- **personální řízení** – rozvíjelo se od druhé poloviny 60. let 20. století. Jde o pojetí personální práce u velkých organizací s rozsáhlou liniově-štabní organizační strukturou, s mnoha stupni řízení a hlubokou dělbou práce. Práce personalistů se vyznačuje úzkou specializací na jednotlivé personální činnosti. Personální útvary a personální manažeři se více přiblížili k zaměstnancům a odborům.
- **řízení lidských zdrojů** – je spojeno s počátkem 80. let 20. století. Personální práce se stává předmětem změn řízení organizace a orientuje se na dlouhodobé cíle. Do popředí zájmu se dostává rozsáhlá péče o lidské zdroje.
- **modely souladu řízení lidských zdrojů** – jde o provázání a integraci systému řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií.³

Nejnovější pojetí personální práce je řízení lidských zdrojů. Oblast personální práce, personalistika, se pak obvykle používá jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci nebo vývojovou fázi řízení jde.⁴

2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Musíme si uvědomit, že žádná organizace neexistuje osamoceně bez vnějších a vnitřních vlivů. Vnější podmínky se neustále mění, vzájemně souvisejí a na organizace mají rozdílný vliv. Velikost vlivu závisí rovněž na vnitřních podmínkách organizace. Mění se vnější podmínky mají vliv na personální řízení. Mezi vnější podmínky, které ovlivňují personální řízení, patří:

- rozvoj nové techniky a měnící se technologie (ovlivňuje charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci pracovníků),
- ekonomické podmínky (hospodářský cyklus, který ovlivňuje zaměstnanost),
- konkurence na národním, evropském a globálním trhu (tlak na produktivitu práce, kvalitu, flexibilitu, organizační změny),

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 5-7.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 14.

- vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí (politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, úpravy sociálního a zdravotního pojištění apod.),
- sociální a kulturní vlivy (např. podíl zaměstnaných žen, diverzita),
- demografické vlivy (demografické složení a vývoj pracovní síly),
- aktuální situace na trhu práce (podmínky na trhu práce – např. úroveň mezd, zaměstnaneckých výhod, dostupnost pracovních sil v potřebném množství a kvalifikační struktuře apod.),
- globalizace trhu práce,
- prostorová mobilita pracovních sil,
- hodnotové orientace lidí (profesně kvalifikační orientace, sociální potřeby apod.),
- ekologické vlivy (tlak na zavádění techniky a technologie s ohledem na životní prostředí).⁵

Vnější podmínky organizace nemůže ovlivnit, personální řízení na ně musí umět pružně reagovat, musí je umět předvídat a být na ně s předstihem připraveno. Vnitřní podmínky jsou ovlivnitelné samotnou organizací. Mezi vnitřní podmínky, které ovlivňují personální řízení, patří např.:

- charakter činností organizace, které určují charakter a strukturu pracovníků,
- strategie a politika organizace,
- velikost organizace,
- geografická poloha organizace,
- organizační struktura,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení organizace,
- organizační kultura,
- mezinárodní personální řízení,
- odbory.⁶

⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 89.

⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5, s. 90.

2.3 TRENDY V DEMOGRAFICKÉ STRUKTUŘE

Demografická struktura je jedním z významných vnějších faktorů ovlivňujících řízení lidských zdrojů. Analyzovat trend demografické struktury je sledovat populační vývoj nejen v regionu, kde podnikáme, ale i na území republiky a ve světě. Mění se demografická struktura má významný vliv na trh práce a tím pádem na organizace, na sestavování jejich strategií, na personální řízení, ale i na samotné zaměstnance. Současná demografická struktura demonstruje nepříznivou věkovou strukturu, a to nejen v České republice, ale i v celé Evropě. Je nutné si uvědomit, že většina odvětví vzhledem k trendu v demografické struktuře bude stárnout, budou chybět pracovníci pro stále větší okruh profesí. Zároveň budou zaměstnavatelé nuceni přizpůsobit pracovní procesy, pracovní prostředí, náplň práce, vedení nadřízenými pracovníky zaměstnancům ve věkové skupině 50 a více let. Tito zaměstnanci budou tvořit větší část pracovníků v organizacích.

Dalším faktorem ovlivňujícím trh práce v souvislosti s demografickou strukturou je nástup nové generace, generace Y. Generace Y jsou lidé narození v letech 1980-1995. Na trh práce vstupují přibližně od roku 1998 do roku 2020.⁷ Jako každá mladá generace i tato má svá specifika. Od předchozí generace se odlišuje preferencemi, životním stylem a cíli. Tyto odlišnosti ovlivňují jejich výběr povolání. Profese klasické pro průmyslová odvětví jsou pro tuto generaci neatraktivní, neperspektivní, nízko odměňované. Organizace, jejich management a personalisté musí najít prostředky, jak si tuto generaci získat, jak zatraktivnit pracovní prostředí a odvětví podnikání. Jenom tak zůstane jejich organizace konkurenceschopná a bude mít dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. Generace Y vyžaduje vyšší životní úroveň, do popředí jejího zájmu oproti předchozí generaci se dostává osobní život, který nehodlá obětovat.⁸

Trendy v demografické struktuře obyvatelstva České republiky můžeme vyčíst z tabulky 1, převzaté ze zveřejněných statistických dat Českého statistického úřadu.

⁷ Co ovlivňuje trh práce?. *Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>

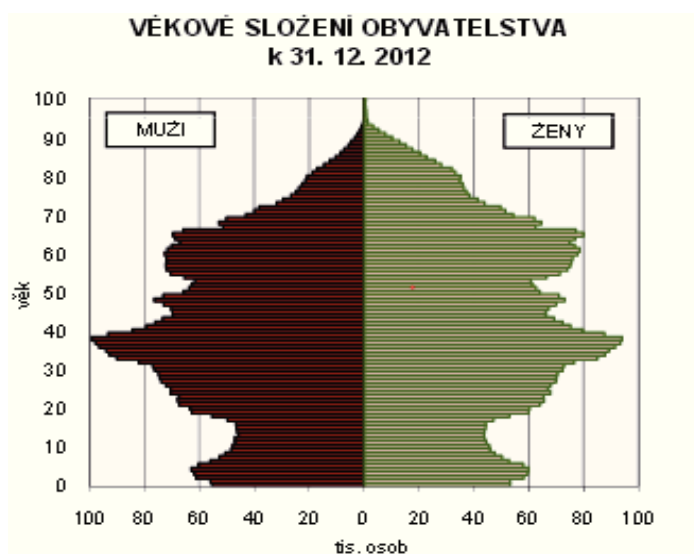
⁸ Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

Tab. 1 – Složení obyvatelstva ČR dle věkových skupin

OBYVATELSTVO				
	2009	2010	2011	2012
Složení obyvatelstva podle věkových skupin k 31. 12. (tis. osob)				
Celkem	10 507	10 533	10 505	10 516
do 14 let	1 494	1 518	1 541	1 560
15–64 let	7 414	7 379	7 263	7 188
65 a více let	1 599	1 636	1 701	1 768
Muži	5 157	5 169	5 158	5 164
do 14 let	767	779	791	801
15–64 let	3 750	3 731	3 676	3 640
65 a více let	641	658	691	724
Ženy	5 350	5 364	5 347	5 352
do 14 let	727	739	750	760
15–64 let	3 664	3 647	3 587	3 548
65 a více let	958	978	1 010	1 044

Zdroj: 1409-13, Česká republika v číslech 2013, obsah | ČSÚ: [online]. 12.12.2013 [cit. 2014-02-19].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13>

Graf 1 - Strom života ČR k 31. 12. 2012



Zdroj: 1409-13, Česká republika v číslech 2013, obsah | ČSÚ: [online]. 12.12.2013 [cit. 2014-02-19].
Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13>

Jak vidíme ze statistických údajů, demografický vývoj v České republice se vyvíjí velmi nepříznivě. Dochází ke stárnutí populace a v dohledné době se tento trend nezlepší. Organizace a personální manažeři se budou muset vyrovnat se stárnutím populace, a pokud chtějí udržet konkurenceschopnost, budou tomu muset přizpůsobit svou personální politiku, svou strategii a snažit se u těchto lidí zvyšovat zájem o práci i ve vyšším věku, jinak organizace ztratí nejen svou výkonnost, ale i znalosti.

2.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Podle Armstronga⁹ „*termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahradily termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.*“ Hlavním úkolem, náplní personální práce je ovlivňovat pracovní výkon pracovníků.

Pracovní výkon je dán množstvím a kvalitou práce, ochotou, přístupem k práci, pracovním chováním, potřebami a hodnotovými orientacemi, efektivním využíváním znalostí, dovedností a schopností. Pracovní výkon je odvozen od úsilí, schopností a vnímání úkolů. Aby byl pracovní výkon úspěšný, musí být všechny tři složky zastoupeny v optimálním poměru. K posuzování pracovního výkonu musí být vhodně zvolena kritéria, která jsou přiměřená dané práci a jsou spolehlivá.

Organizace si najímají pracovníky, aby odváděli požadovaný pracovní výkon a naplňovali tak stanovené cíle organizace. V době globalizace, v náročném turbulentním prostředí jsou kladeny vysoké požadavky na kvalitu všech procesů v organizaci.

Moderní řízení lidských zdrojů je postaveno:

- na pracovních úkolech a pracovních místech, které respektují schopnosti a preference pracovníka,
- na individualitě lidí, na jejich vzdělanosti a osobnosti,
- na rozmanitosti pracovníků,
- na postavení zaměstnanců jako partnerů,
- na nahrazování řízení lidí jejich vedením,
- na flexibilitě rolí,
- na prvcích zvyšujících motivaci pracovníků.¹⁰

Koubek¹¹ definuje řízení pracovního výkonu jako „*výkon, který představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo*

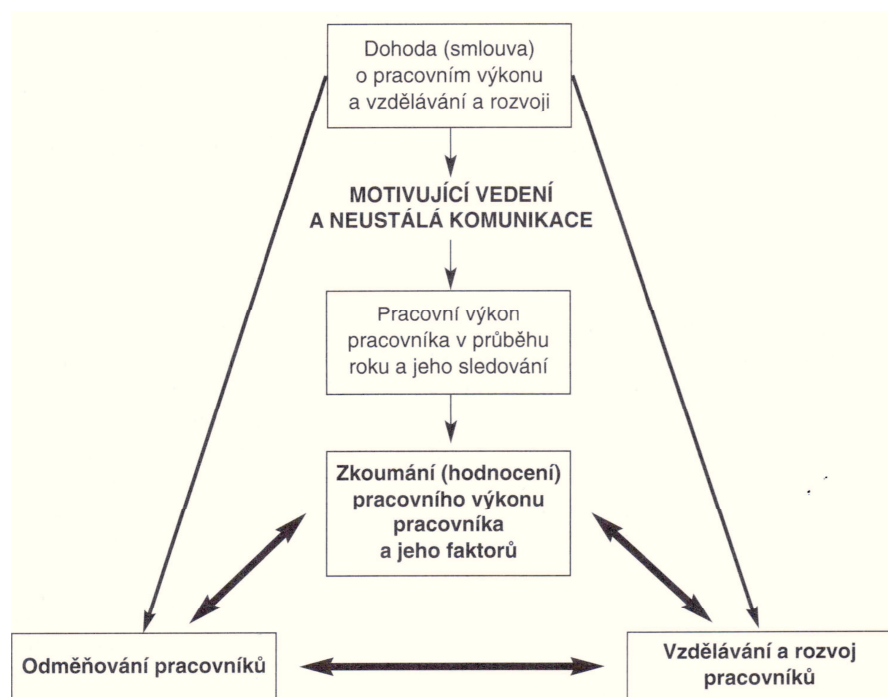
⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 27.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 202.

písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, (posuzování pracovního výkonu) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující participace každého pracovníka na řízení.“

Je důležité si uvědomit, že proces řízení pracovního výkonu musí být přizpůsoben podmínkám a potřebám konkrétní organizace, je kladen důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot, je věcí liniových manažerů a musí být uplatňován u všech pracovníků včetně manažerů. Mimořádný význam má soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným. Řízení pracovní výkonu je nepřetržitý cyklus, který se zaměřuje na zlepšování výkonu jedinců a týmů. Řízení pracovního výkonu, aby bylo motivující a vedlo ke zvyšování výkonu, musí být provázáno s odměňováním, se vzděláváním a rozvojem a naopak.

Obr. 1 – Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 204.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 203.

Podle Koubka¹² základem řízení lidských zdrojů je „*dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.*“

Řízení pracovního výkonu by mělo být vedeno v souladu s těmito etickými zásadami:

- respektování jedince,
- vzájemný respekt,
- procedurální spravedlnost, slušnost a poctivost,
- průhlednost.¹³

2.5 OSOBNOST ZAMĚSTNANCE

K dosažení výkonu je nutné vytvářet vhodné podmínky. Každá organizace dosahuje svých cílů prostřednictvím svých zaměstnanců. Měla by proto mít jasno, co zaměstnance motivuje. Podle Stýbly a Haina¹⁴ „*schopnost motivovat sebe a druhé, inspirovat je, docilovat synergie a zvyšovat výkonnost je fenoménem doby. Motivovaní zaměstnanci vytvářejí silný podnik.*“

Lidé představují stavební kámen řízení součást lidských zdrojů. Pro efektivní řízení lidí, pro úspěšnou práci manažerů a personalistů je důležité disponovat znalostmi o podstatě člověka, jeho činnosti, rozumět faktorům, které působí na jeho chování při práci, ovlivňují jeho oddanost organizaci. Podle Bedrnové¹⁵ za užitečné členění struktury osobnosti pro manažerskou praxi je takové, která dovoluje „*formulovat praktické otázky k osobnosti konkrétního jedince a nalézt na ně odpovědi a odpovídající osobnostní substrukturu.*“ Jde o otázky:

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 210.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X, s. 29.

¹⁴ STÝBLO, Jiří a OTTO HAIN. *Manažerské trumfy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 170 s. ISBN 978-80-7431-103-1, s. 51

¹⁵ BEDRNOVÁ, Eva, IVAN NOVÝ a EVA JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0, s. 85

- **Co člověk umí?** – tato otázka pomáhá blíže poznat schopnosti, znalosti a dovednosti jedince. Získáme odpověď o výkonové substruktuře osobnosti.
- **Co člověk chce a kam směřuje?** Odpovědi, pomocí kterých získáme poznání, co jedince motivuje, jaké má cíle, ke kterým směřuje a jakou disponuje vytrvalostí při dosahování svých cílů.
- **Jaký člověk je?** Pomáhá vytvořit představu o temperamentu osobnosti, o charakteru osobnosti a o postojích.

Osobnost pracovníků není při hodnocení to hlavní. Při hodnocení je důležité rovněž sledovat, jak pracovníci ovlivňují výkony svým chováním.

2.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Podle Dvořákové¹⁶ *patří systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního jednání k základním pilířům personálního managementu.*“ Na hodnocení pracovního výkonu se díváme ze dvou pohledů, kvantitativního a kvalitativního. Postupně se však upouští od úzkého hlediska, kvantitativního pohledu na hodnocení výkonu a klade se větší důraz na kvalitu. Nový přístup chápe hodnocení nejen jako nástroj zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů, ale zároveň jako nástroj zvyšování efektivity řízení celého podnikového systému.¹⁷

Posláním hodnocení je znát a využívat profesní kvalifikaci jednotlivých pracovníků, pomáhat v jejich rozvoji, stimulovat a motivovat, přispívat ke spravedlivé odměně. Hodnocení zároveň slouží k identifikaci rezerv lidských zdrojů, k posouzení nezbytného zvyšování kvalifikace popřípadě rekvalifikace pracovníků. Dalším výstupem hodnocení může být rozhodnutí o změně pracovního zařazení (převod, postup, sestup i uvolnění).

Podstatou hodnocení je získávání zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 257.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 257.

Podle Hroníka¹⁸ hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti můžeme zařadit do současné personalistiky neboli řízení lidských zdrojů. Jsou součástí personálního řízení a provádí je manažer a personalisté. Neoddělitelnou součástí hodnocení je sebehodnocení a hodnotící rozhovor.

Hodnocení je účinné jen tehdy, když je přirozenou součástí celého souboru činností a jsou dodržovány základní zásady:¹⁹

1. Hodnocení pracovníků je součástí personální činnosti a patří výhradně do pravomocí manažera.
2. Hodnocení pracovníků prováděné manažery musí být vzájemně srovnatelné.
3. Pracovní hodnocení slouží k bližšímu poznání jednotlivých pracovníků, pomáhá určit postupy při vedení pracovníků. Pracovníkům umožňuje konfrontovat svou aktivitu a pracovní postoje s pohledem manažera a uvědomit si svou perspektivu k organizaci.
4. Hodnocení pracovníků musí být prováděno průběžně a z těchto průběžných hodnocení musejí být pořizovány záznamy.
5. Musí být stanovena jasná kritéria hodnocení dle cílů a požadavků práce.
6. Hodnotící kritéria musí odpovídat funkčnímu zařazení a vykonávané práci.
7. Základem hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, posuzování výsledků práce, posuzování výkonnosti – patří sem např. úroveň odborných znalostí, dovedností, kvalita výkonu, kvantita výkonu, dodržování pracovní doby, připravenost přijímat a nést riziko, loajálnost, adaptabilita apod.
8. U vyšších funkcí nebo náročnější práce je důležité stanovit kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka – např. morální profil, smysl pro osobní odpovědnost, vztah k práci, k druhým lidem a k sobě, úroveň a skladba intelektu apod.
9. Pro hodnocení pracovníků je důležitá vhodně zvolená metoda.

2.6.1 Definice hodnocení pracovníků

Koubek²⁰ definuje hodnocení jako důležitou personální činnost. Hodnocením zjišťujeme, jak pracovníci plní své úkoly, jaké je jejich pracovní chování, jaké jsou

¹⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s.13

¹⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 526-528.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 207.

vztahy se spolupracovníky, zákazníky. Hodnocení - to je zjišťování výsledků a projednávání těchto výsledků s jednotlivými pracovníky. Hodnocení je hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření.

Podle britské ACAS (1997, Poradenská, smírčí a rozhodčí služba) „*hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a má možnost dohodnout se na příštích cílech.*“²¹

Podle Bedrnové²² „*hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.*“

2.6.2 Přínos hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je významným nástrojem k jejich aktivní motivaci. Hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci a management. K největším přínosům hodnocení zaměstnanců můžeme zařadit:

- zjištění schopností a dovedností zaměstnanců,
- určení silných a slabých stránek pracovníka,
- zjištění nedostatků a rezerv na straně organizace,
- zvýšení motivace k výkonu,
- zjištění informací o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho potenciálu a budoucích potřebách,
- včasná identifikace potřeb školení a vzdělávání zaměstnanců,
- zjištění, zda pracovní cíle zaměstnanců jsou shodné s cíli organizace,
- zjištění nedostatků v organizaci práce,
- podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- stabilizace pracovníků,
- zlepšení podnikového klimatu.

²¹ FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6, s. 232.

²² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 526.

V roce 2011 společnost DMC management consulting prováděla výzkum oblasti hodnocení, zda hodnocení má opravdový přínos nebo je jen moderní povinností. Z výzkumu vyplynulo, že k hodnocení se všechny organizace zapojené do tohoto šetření staví kladně. Své zaměstnance hodnotí pravidelně, nejčastěji s frekvencí 1x ročně. K hodnocení jsou v organizacích nejčastěji používány hodnotící pohovory a v posledních letech narůstá obliba hodnocení výkonnostních a cílových, včetně hodnocení 360°. ²³

2.6.3 Trendy v hodnocení pracovníků

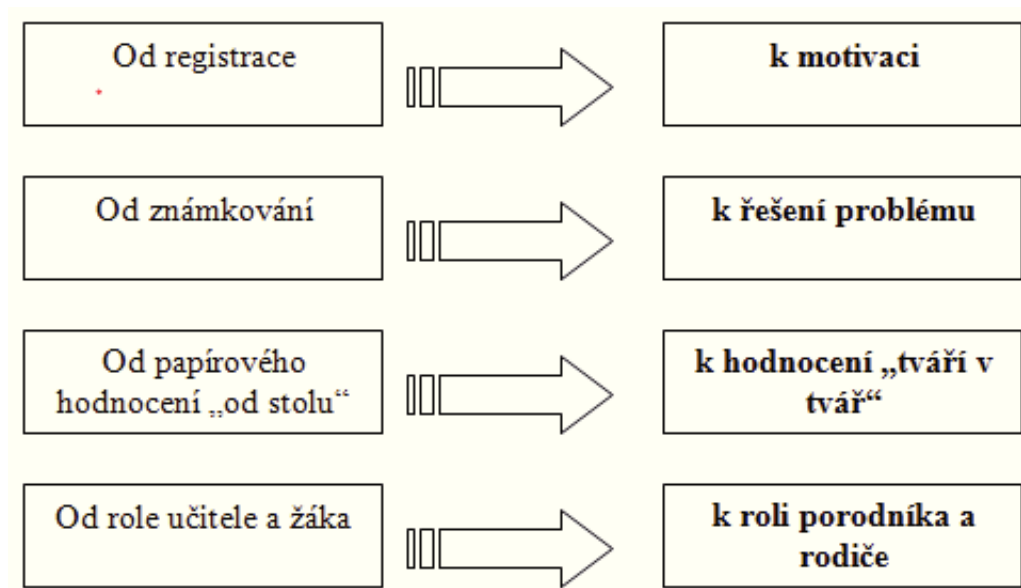
Globalizace světové ekonomiky a krize přinesla zásadní změny pro české organizace, které jsou nuceny zajistit si prosperitu ve stále náročnějších podmínkách světové i domácí tržní ekonomiky. ²⁴ To samozřejmě klade nové nároky na politiku řízení lidských zdrojů a poskytuje prostor pro vývoj nových trendů v této oblasti. Řízení lidských zdrojů se mění, mění se postupy, objevují se nové trendy, které mají vliv a využití v různých oblastech personální práce. Samozřejmě mají dopad na zaměstnance, zaměstnavatele a personální manažery. Nové trendy nemusejí být použitelné na všechny organizace generálně a přinášejí s sebou nejen klady, ale i zápory.

Na hodnocení pracovníků mají manažeři a vedoucí pracovníci různé názory. V některých organizacích řadí hodnocení zaměstnanců k velmi neoblíbeným aktivitám. Hodnocení se potýká s nezájmem a z jejich pohledu hodnocení nepřináší organizaci ani zaměstnancům žádný efekt. Neuvědomují si, že mají pravděpodobně nevhodně nastavený systém hodnocení, který neplní svůj účel. Fungující systém hodnocení je efektivním nástrojem zvyšování výkonu a motivace zaměstnanců. Trendy v systémech hodnocení můžeme znázornit graficky takto:

²³ Hodnocení zaměstnanců: „moderní povinnost“, nebo opravdový přínos?. *Human resources server* [online]. 2011 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1643&o_id=1568

²⁴ VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-726-1041-4, s. 13.

Obr. 2 - Trendy v hodnocení pracovníků



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2. s. 18.

Podle Hroníka²⁵ hodnocení zaznamenalo vývoj od pouhého zaregistrování, co se stalo v minulosti, v efektivní hodnocení, které se zaměřuje na budoucnost prostřednictvím motivace a řešení problému, s cílem zlepšení výkonu do budoucna. S lidmi je potřeba komunikovat, motivovat je a oni sami se pak stávají tvůrci cílů, kterých chtějí dosáhnout a rovněž sami navrhuji, jakým způsobem jich dosáhnou.

Podle Dvořákové²⁶ nové přístupy v hodnocení pracovníků můžeme nalézt také v rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném pracovníkovi. Do hodnocení pracovníka můžeme zapojit spolupracovníky, podřízené i zákazníky. Tento přístup hodnocení zvyšuje objektivitu a pocit spravedlnosti u hodnoceného. Zároveň tímto přístupem nehodnotíme pouze jednu oblast, ale jednání a výkon hodnoceného jako celek. Variantou tohoto hodnocení je metoda označovaná jako zpětná vazba 360°.

Dalším důležitým trendem v systému hodnocení podle Dvořákové²⁷ je snaha odstranit nárazovitost a kampaňovitost hodnocení a zavést systémy hodnocení založené na principu průběžného hodnocení, které jsou součástí řízení pracovního výkonu. Hodnocení by mělo být založené na vzájemné komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem a na důsledném uplatňování zásad koučování ve vedení lidí.

²⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 18.

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 279.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 279.

Moderním trendem v hodnocení je nejen hodnotit a rozvíjet výkon zaměstnance, ale hodnotit a rozvíjet i jeho chování, komunikační dovednosti, ochotu sdílet své zkušenosti, pracovat v týmech.

2.6.4 Systémy hodnocení

Podle Hroníka²⁸ musí efektivní systém hodnocení splňovat tyto předpoklady:

- Mít důslednou a přesvědčenou podporu managementu – top management spolu s prodejci jsou první při zavádění systému hodnocení, pak se pokračuje dále v hierarchii.
- Být v souladu s firemní kulturou.
- Podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám - aby hodnocení nebylo ztrátou času, musí vždy v sobě formovat cíle a úkoly.
- Být akceptován pracovníky – nutná komunikace se všemi zainteresovanými stranami, kterých se bude hodnocení týkat. Pracovníci by měli o hodnocení být informováni s dostatečným časovým předstihem.
- Být administrativně nenáročný.
- Být zároveň hodnotící a rozvíjející – hodnocení musí mít v sobě zohledněnou minulost i budoucnost a musí mít návaznost na systém odměňování a systém rozvoje.
- Být nepřetržitý – důležitá provázanost mezi systémovým hodnocením, které bývá v půlročních nebo ročních cyklech, a situačním hodnocením. Situační hodnocení je např. okamžitá pochvala, kritika, poskytnutí zpětné vazby.
- Být vyhodnocován – hodnotící systém by měl pružně reagovat na změny, měl by být stále aktuální a efektivní.

Systém hodnocení pracovníků by měl odpovédět na následující otázky:

- Proč budeme hodnotit?
- Co budeme hodnotit?
- Jak často budeme hodnotit?

²⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 86-88.

- Kdo hodnotí?
- Jaké metody hodnocení budeme používat?
- Sdělovat výsledky hodnocení?
- Jaké jsou cíle hodnocení?

Kdy provádíme hodnocení pracovníků? Hodnocení pracovníků můžeme realizovat z mnoha důvodů, mezi ně patří hodnocení např.:

- po zapracování nového pracovníka nebo po ukončení adaptačního procesu,
- jestliže u pracovníka dochází ke snižování výkonnosti,
- na vyžádání samotného pracovníka (např. při zvýšení mzdy),
- z organizačních důvodů,
- pravidelné hodnocení všech zaměstnanců, jeho frekvence je dána vnitřními směrnici organizace.²⁹

2.6.5 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit na:

- průběžné (neformální),
- příležitostné,
- systematické (formální).

Průběžné (neformální) hodnocení je součástí každodenní komunikace nadřízeného a podřízeného, je to reakce na úroveň práce, pracovní chování, má příležitostnou povahu, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného. Zpravidla se z tohoto hodnocení nepořizuje písemný záznam.

Příležitostné hodnocení – je hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou. Takovouto potřebou může být např. ukončení adaptačního procesu, hodnocení na žádost zaměstnance apod.

²⁹ BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9, s. 141.

Systematické (formální) hodnocení bývá prováděno v pravidelných intervalech. Základním charakteristickým rysem je periodicita, plánovitost a systematičnost. Pracovníci jsou hodnoceni na základě předem stanovených kritérií. Z formálního hodnocení jsou pořizovány písemné záznamy, které slouží jako podklady pro další personální práci. Úkolem formálního hodnocení je včas rozpoznat a řešit odchylky od požadovaného pracovního výkonu. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech (např. půlročních, ročních). Hodnocení pracovníků plní svůj účel jen tehdy, pokud je propojeno i s ostatními personálními činnostmi, mezi které patří např. rozmisťování pracovníků, tvorba systému odměňování, vzdělávání pracovníků, jejich rozvoj, řízení kariéry apod.

Hodnocení se může přednostně zaměřit na:

- ✓ **výsledky práce** – předmětem hodnocení bude množství, kvalita, včasnost, náklady, tzn. charakteristiky většinou dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné,
- ✓ **chování pracovníka** – předmětem hodnocení bude iniciativa, rozvážnost, schopnost vést, rozhodovat, ochota, postoje, odbornost, vstřícnost aj. U tohoto hodnocení budou problémy s měřitelností a spolehlivostí. Hodnocení je snadněji napadnutelné.³⁰

Podle Koubka³¹ je nutné hodnocení doplnit ještě o hodnocení, které nám ukáže, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají požadavkům daného pracovního místa nebo požadavkům týmu.

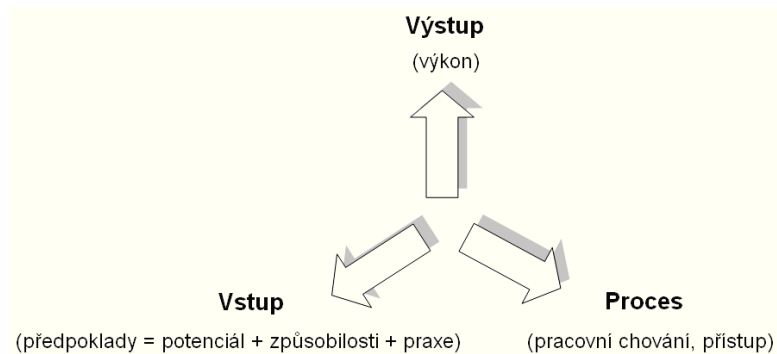
2.6.6 Oblasti hodnocení

Rozlišujeme tři oblasti hodnocení - vstup, proces a výstup. Efektivní hodnocení musí být zaměřeno na všechny tři oblasti. **Vstupy** jsou prezentovány různými předpoklady, kompetencemi, zkušenostmi. Je to vše, co zaměstnanec vkládá do své práce. **Proces** je hodnocením přístupu zaměstnance k různým zadáním a úkolům (chování k zákazníkům, k nadřízenému), aktivita, samostatnost, flexibilita. **Výstupy** jsou výkony nebo výsledky. Tato oblast je zaměřena na snadno měřitelné parametry, jako jsou např. tržby, rychlost, kvalita, náklady.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 209

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 209

Obr. 3 - Tři oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s.20.

2.7 METODY HODNOCENÍ

V literatuře si můžeme nastudovat mnoho metod hodnocení pracovníků i jejich použití v organizaci. Aby systém hodnocení byl optimální a úspěšně aplikovatelný, snaží se organizace vybrat takovou metodu hodnocení, která bude nejlépe vyhovovat požadavkům, kritériím a cílům hodnocení. Volba metody hodnocení závisí na velikosti organizace, na oboru podnikání, na organizační struktuře, firemní kultuře a strategii organizace. Metody hodnocení plní jen podpůrnou funkci při sledování výkonnosti pracovníků. Systém hodnocení je většinou tvořen kombinací několika metod.

Hroník ve své publikaci *Hodnocení pracovníků* představil matici metod hodnocení. Roztřídil metody hodnocení podle oblastí, kterých se hodnocení týká, a podle časového horizontu. Z pohledu času můžeme metody hodnocení pracovníků rozdělit na:

- **Metody zaměřené na minulost** – orientují se na to, co se již stalo, posuzují vykonanou práci.
- **Metody zaměřené na přítomnost** – hodnotí aktuální stav.
- **Metody zaměřené na budoucnost** – orientují se na předpověď událostí, identifikují rozvojový potenciál pracovníka.³²

³² HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 54

Tab. 2 – Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 54

Výčet metod v matici, jak uvádí sám autor, není úplný. Při volbě metody, volíme takovou, aby minimálně byla zaměřena do minulosti a do budoucnosti. Zároveň je optimální zařadit do hodnotícího cyklu metodu, kde se hodnocení účastní více hodnotitelů. Vhodně zvolený soubor metod je tvořen nejen základní metodou, ale jeho součástí je i některá z doplňkových metod.

2.7.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Hodnotící rozhovor

Hlavní předností této metody hodnocení je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. V systémech hodnocení patří mezi nejdůležitější části hodnocení pracovníka. Skládá se z části sebehodnocení a z části hodnocení druhými. Hodnocení má tři fáze:³³

1. fáze – příprava na hodnotící rozhovor,
2. fáze – hodnotící rozhovor,
3. fáze – realizace a kontrola dohod a opatření plynoucích z hodnotícího rozhovoru.

Hlavním smyslem přípravné fáze, pokud mají být naplněny cíle hodnotícího rozhovoru, je dokonalá příprava jak hodnotitele, tak hodnoceného. Hodnotitelé by měli absolvovat školení, jak správně hodnotit a vést hodnotící rozhovor. Hodnocený

³³ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5, s. 75.

i hodnotitel by měli být seznámeni s termínem a místem hodnocení, s délkou trvání a strukturou hodnocení.

Z hlediska hodnotitele jde o průběžné shromažďování údajů o pozitivních i problémových stránkách pracovního výkonu a jednání hodnoceného za cílem zlepšení. Z pohledu hodnoceného jde o vypracování sebehodnocení. Pracovník by se měl vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu a jednání za dané hodnocené období, vyzdvihnout své úspěchy a poukázat na oblasti, kde pociťuje problémy a pokusit se odhalit příčiny těchto problémů. Toto sebehodnocení zvyšuje jeho sebeuvědomění a hodnotitel má možnost porovnat a zjistit rozdíly mezi svým hodnocením a tím, jak vidí pracovník sebe.

Druhou a třetí fází je již samotný hodnotící rozhovor a kontrola dohod z něj vyplývajících. Hodnotící rozhovor by měl být vedený v duchu přátelské atmosféry formou dialogu. Hodnotitelé i hodnocený by měli do hodnotícího rozhovoru vstupovat s vědomím, že cílem není kritika, ale snaha obou stran o další rozvoj hodnoceného. Větší efektivitu z vedení hodnotících pohovorů dosáhneme dodržováním poměrně jednoduchých zásad:

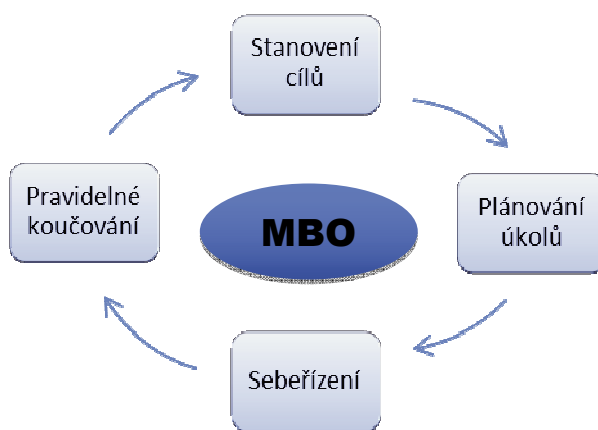
- mít vymezen dostatečný časový prostor a zároveň zajištěnou vhodnou místnost a nerušené prostředí,
- začínat pochvalou a vyjádřením spokojenosti s některými faktory vykonávané pracovní činnosti,
- poté přejít k nedostatkům ve vykonávané činnosti – ke kritice,
- nejen kritizovat, ale umět navrhnout řešení, jak předcházet chybám,
- dát možnost pracovníkovi, aby se vyjádřil ke kritice,
- umožnit pracovníkovi, aby si sám stanovil cíle na další období.

Tyto zásady jsou v současné době v organizacích poměrně často manažery opomíjeny.

MBO – řízení podle cílů (Management by Objectives)

Tato metoda je vhodná pro všechny pracovníky kromě dělnických profesí. Nejčastěji se používá k hodnocení manažerů a specialistů. Důraz je kladen na objektivní hodnotící kritéria a na stanovení jasných cílů, kterých má pracovník dosáhnout. Stanovování cílů by mělo být v kompetenci jednotlivých pracovníků. Tyto cíle je pak nutné v diskuzi s nadřízeným obhájit.

Obr. 4 - Model procesu MBO



Zdroj: vlastní zpracování dle HRONÍK, František *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 59.

Základní pravidla pro stanovování cílů:

- pozitivní formulace cílů,
- stanovený cíl musí být přínosný, smysluplný a musí být zřejmý jeho význam,
- výsledného cíle je dosahováno pomocí dílčích cílů a úkolů – metodou postupných kroků,
- cíle musejí být SMART nebo KARAT,
- cíle by měly být jak pracovní, tak rozvojové.

Tab. 3 – Srovnání pojetí SMART a KARAT

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Termínový	T	Termínovaný

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 59.

2.7.2 Doprovodné metody hodnocení

Hodnocení na základě kritické (klíčové) události

Hodnotí proces v minulosti. Hodnocení vyžaduje, aby si hodnotitel vedl záznamy o případech, které nastaly při výkonu práce určitým pracovníkem. Hodnotitel, kterým je většinou přímý nadřízený, si v průběhu celého hodnotícího období vede záznamy, co se zaměstnanci povedlo a kde se mu naopak nedařilo. Umožňuje hodnotiteli odhalit opakující se pozitivní nebo negativní jevy.

Je to univerzální metoda, která nadřízené nutí k soustavnému sledování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a napomáhá operativnějšímu odstraňování nedostatků. Případy nashromážděné za určité období pak tvoří podklad pro vyhodnocování výkonu pracovníka a podněty pro stanovení další práce.

360° zpětná vazba

Armstrong³⁴ definuje tuto metodu jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ Jedná se o nástroj, který je nejen hodnotící, ale i rozvojový. Základem metody je hodnocení větším počtem hodnotitelů podle stejných kritérií. Má zabezpečit mnohostrannost hodnocení a objektivitu hodnocení výkonu pracovníka, údaje získává od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od kolegů a od externích či interních zákazníků.

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 433.

Nejčastěji má podobu klasifikace nebo bodového ohodnocení různých stránek pracovního výkonu.

Obr. 5 – Model 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 66.

Administrace a vyhodnocení sledovaných jevů pracovního chování a výkonu je v dnešní době nemyslitelná bez elektronické podpory. Výhodou je internetové prostředí, které umožňuje neomezený přístup z pohledu času a místa, tzn., že je operativní a dostupný. Současně v případě potřeby splňuje i podmínku zachování anonymity hodnotitele. V organizacích je možno k tomuto účelu aktivně využívat intranet.

Zpětná vazba se může vyskytovat i v jiných podobách, např. v podobě stoosmdesátistupňové zpětné vazby, někdy označované jako vazba zdola. Zpětnou vazbu poskytují podřízení svým nadřízeným.

Sociogram

Je obdobou metody třistašedesátistupňové vazby. Na rozdíl od ní nesleduje jednotlivce a jeho hodnocení druhými, ale zjišťuje vzájemné vazby pracovního kolektivu nebo existenci neformálních autorit a postavení jednotlivých členů v týmu, umožňuje také zjistit podskupiny a jejich vzájemnou vyhraněnost.

Nejrozšířenější jsou dvě formy sociogramu, klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru. Podle Hroníka³⁵ klasický sociogram používá 3-4 otázky. Každá otázka je formulována v kladné a záporné podobě. Výstupem je graficky znázorněná síť vztahů, ze které určíme, „kdo má ke komu blíž“ a stanovíme tak jeho sociometrickou pozici. Sociogram na bázi sémantického výběru není postaven na nutnosti kladné či záporné volby jako u klasického sociogramu. Sémantický výběr je založen na přidělování symbolů testovaným pojmům a jednotlivým jménům účastníků. Tyto symboly jsou vybírány z přiloženého seznamu. Vzniká tak síť příbuzných a vzdálených voleb.

Assesment centre

Patří k časově náročným metodám. Používá se k výběru pracovníků, především na manažerské pozice, u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a v poslední době i u administrativních pozic. Pomocí metody vyhodnocujeme vlastnosti a sociální charakteristiky pracovníka, např. schopnost spolupráce, odolnost vůči stresu, kreativitu. Jejím základem je vytváření umělých modelových situací a studium reakcí hodnocených subjektů. Mnohostrannost hodnocení zabezpečuje vyšší počet hodnotitelů.

Mystery shopping

Jedná se o metodu orientovanou na přítomnost, na hodnocení výstupu. Je založena na anonymitě, hodnocení provádí anonymní hodnotitelé, kteří jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Metoda je vhodná k hodnocení pracovníků call center, prodavačů, řidičů a všude tam, kde pracovníci přicházejí do styku s klienty, zákazníky. Je prováděna externími pracovníky.

Hodnocení na základě plnění norem

Metoda je vhodná pro hodnocení pracovníků ve výrobních provozech, jedná se např. o hodnocení výrobních dělníků, operátorů. Hodnocení probíhá na základě stanovených norem, které jsou zpracovány na základě průměrných pracovních výkonů dosažených u většího počtu pracovníků, odvozují se od normativu času. Tyto normativy se odvozují ze spotřeby času na pracovní činnost v daných pracovních podmínkách.

³⁵ Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 70.

S normami a s podmínkami jejich plnění musí být pracovník seznámen. Při hodnocení se porovnává norma, plánovaný výkon se skutečným výkonem pracovníka. Pomocí této metody zjišťujeme produktivitu práce jednotlivce a celého pracovního kolektivu, časovou náročnost jednotlivých operací.

Je nezbytné, aby stanovené normy odpovídaly realitě, byly splnitelné a pro jejich realizaci organizace vytvořila odpovídající pracovní podmínky.

Hodnocení pomocí stupnice

Patří mezi nejčastěji používané metody. Využívá tři typy hodnotících stupnic - číselnou, grafickou nebo jejich kombinaci.

- Číselná stupnice – jsou stanovena jednotlivá kritéria hodnocení a tato jsou odstupňovaná pomocí bodů. Význam jednotlivých kritérií je odlišen různým bodovým rozpětím, případně různými bodovými hodnotami. Výstupem jsou číselné výsledky, které se používají k porovnání pracovníků a stanovení odměny. Stupnice mohou být sudé nebo liché, doporučují se liché stupnice, aby nebylo možno udělit průměr.
- Grafická stupnice – hodnocení kritéria je vyznačeno na úsečce a souhrnné hodnocení pracovníka je následně zobrazeno pomocí křivky, jež spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Takto vzniklá křivka znázorňuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.

V odborné literatuře bývá uváděn ještě jeden typ stupnic, a to slovní, kdy výkon zaměstnance je hodnocen buď charakteristickým slovem, nebo odstupňovaným slovním popisem situace.

Metoda srovnávání pracovníků

Metoda patří k jednodušším metodám. Vychází ze srovnávání pracovních výkonů jednotlivce s výkony spolupracovníků. Její nevýhodou je možná subjektivita hodnotitele, skrývá nebezpečí zaujatosti, nepostihuje rozdíly mezi pracovníky a neposkytuje dostatek informací pro zpětnou vazbu.

Podle Dvořákové³⁶ má srovnání několik forem:

- **Prosté pořadí** pracovníků podle jejich pracovního výkonu a jednání.
- **Párové porovnání** – každý je porovnáván s každým a ten lepší z porovnávané dvojice získává bod. Počet získaných bodů určuje pořadí ve skupině. Metoda je vhodná pro menší pracovní skupiny. Využívá se k hodnocení výkonu, pracovního chování, kompetencí apod.
- **Nucená distribuce** – rozděluje zaměstnance do výkonnostních skupin na základě Gaussovy křivky. Metoda je efektivně využitelná jen u početných skupin. Odstraňuje chyby v hodnocení způsobené osobností hodnotitele, jeho sklony k průměrnosti, ke shovívavosti nebo naopak k vysoké přísnosti.

2.8 CHYBY A RIZIKA SPOJENÁ S HODNOCENÍM PRACOVNÍKŮ

Hodnocení je ovlivňováno osobností hodnotitele, jeho subjektivními pocity, názory, sympatiemi a antipatiemi k hodnocenému. Je nutné si uvědomit, že všude, kam vstupuje lidský faktor, se setkáváme s pochybeními, u hodnocení to pak znamená možnost neobjektivního přístupu.

Mezi chyby v hodnocení řadíme subjektivismus, nevhodně zvolená kritéria a metody hodnocení. Podle Koubka³⁷ se vyskytují nejčastěji tyto chyby:

- Přílišná shovívavost – většina pracovníků je hodnocena kladně, není plně využívána celá stupnice hodnocení.
- Přílišná přísnost.
- Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice. Pracovníci jsou hodnoceni jako průměrní, což vede k demotivaci vynikajících pracovníků a pracovníci s nízkým výkonem nejsou motivováni pro zlepšení svého výkonu.

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 270.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 229.

- Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle vlastních měřítek.
- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi, předsudky.
- Haló efekt – hodnotitel se nechá ovlivnit některým pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného a na základě toho hodnotí i jeho ostatní vlastnosti nebo složky pracovního výkonu.
- Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- Přílišné přihlížení k hlavnímu rysu hodnocení – obava hodnotitele, aby hodnocení nemělo vliv např. na výběr při snižování počtu zaměstnanců, na výši odměn apod.
- Výrazně kritická forma hodnocení – demotivuje hodnocené, a ti pak hodnocení vnímají jako nutné zlo. Hodnocení je pak neefektivní a ztrácí původní smysl. Kritika a pochvala by měly být vždy v rovnováze.
- Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli – vyvolává pocit nespravedlnosti u přísněji hodnocených.

K rizikům v hodnocení pracovníků pak můžeme zařadit:

- nefunkčnost systému hodnocení,
- hodnocení je prováděno jen na papíře,
- neschopnost vedoucích pracovníků hodnotit objektivně,
- hodnocení nemá návaznost na odměňování, kariérní růst a rozvoj
- hodnocení nemá návaznost na potřeby vzdělávání,
- nevhodně zvolené kritéria a metody hodnocení, neodpovídají účelu hodnocení ani typu vykonávané práce,
- hodnocený nemá příležitost se k hodnocení vyjádřit,
- nedostatečně vyškolení hodnotitelé.

2.9 HODNOCENÍ A JEHO VZTAH K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM

Podle Hroníka³⁸ je důležité při tvorbě systému hodnocení mít na zřeteli jeho provázanost s náplní práce, s motivačním systémem, jehož součástí je hodnocení, s odměňováním, s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, s kompetenčním modelem, s personální strategií, kde je zabudován prostor věnující se rozvoji pracovníků, s prací s talenty, s knowledge managementem, s firemní kulturou a s firemními cíli, které jsou rozpracovány na útvary, oddělení, pracovní týmy a jednotlivce.

Propojení hodnocení na vzdělávání a rozvoj

Charakter prací v době vysoké konkurence a globalizace vyžaduje vysokou flexibilitu zaměstnanců. Vyžaduje, aby zaměstnanci byli připraveni na změny, aby změny akceptovali a podporovali. Hodnocení se tak stává důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a k neustálému zlepšování pracovního výkonu. Pro organizaci je nejefektivnější mít vytvořené podmínky a pravidla pro systematické vzdělávání. Tento typ vzdělávání organizaci přináší odborně připravené pracovníky, zlepšuje jejich kvalifikaci, znalosti, dovednosti, zvyšuje produktivitu práce, zvyšuje kvalitu výrobků i poskytovaných služeb a v souvislosti s demografickým vývojem pomáhá nalézat vnitřní zdroje k pokrytí potřeb pracovních sil. Neméně důležitým faktorem, který přináší systematické vzdělání, je zvyšování motivace a loajality pracovníků k organizaci.

Propojení hodnocení pracovního výkonu s odměňováním

Na výkon pracovníků a pracovní chování má velký vliv úroveň, přiměřenost a spravedlnost v odměňování. Musíme si uvědomit, že každá organizace je jiná, má své specifické podmínky jak pracovní, tak finanční, a proto musí být systém odměňování vytvořen na míru dané organizaci. Systém odměňování musí být průhledný, transparentní a všem srozumitelný. Postupy v odměňování musí být propojeny s cíli organizace a s hodnotami zaměstnanců. Mezi hodnocením a odměňováním by měla být jednoduchá a srozumitelná vazba. Pokud je systém odměňování nastaven kvalitně a pro

³⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 16-17.

zaměstnanec je srozumitelný a čitelný, potom je zaměstnancům zřejmé, jaký dopad bude mít hodnocení na odměňování, tzn., že organizace má přesně definováno, jak bude výsledek hodnocení převeden do odměny.

Podle Hroníka³⁹ na provázanost hodnocení s odměňováním působí destruktivně např.:

- malá diferenciací v hodnocení se stejně nízkou diferenciací v odměňování,
- nerovnost převodu, tzn., že při dosažení 100 % výkonu je nárok jen na 90 % odměnu,
- na základě hodnocení se hodnocenému z odměn ubírá.

Naopak konstruktivně na hodnocení a od něj odvislého odměňování působí:

- jednoduchost a srozumitelnost ve vztahu mezi hodnocením a odměňováním,
- při vyplácení zálohových bonusů zachovat nadřízenému možnost na základě průběžného hodnocení podmíněně výši tohoto bonus snížit nebo bonus odebrat,
- růst odměn v závislosti na hodnocení je lineární nebo progresivní.

³⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2, s. 81.

3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

K analýze a návrhu systému hodnocení jsem si vybrala organizaci, která má své sídlo podnikání v Moravskoslezském kraji. Na žádost majitelů organizace v této diplomové práci nebude uveden název organizace a pro potřeby této práce bude používáno označení XY a.s.

3.1 POPIS A HISTORIE ORGANIZACE

Organizace byla založena jako společnost s ručením omezeným. XY s.r.o., působila na trhu od roku 1994. V době svého vzniku měla 5 zaměstnanců. Její původní sídlo bylo v Ostravě – Mariánských Horách, na ulici 28. října 168. V začátcích svého podnikání se organizace zabývala pouze nákupem a prodejem hutního materiálu. Organizace se rychle a úspěšně rozvíjela. S narůstající konkurencí si vedení organizace uvědomovalo, že pokud má uspět a nadále zůstat konkurenceschopná, musí změnit svoji strategii nebo ji rozšířit. To vyústilo v rozhodnutí zakoupit odpovídající prostory. V roce 1996 majitelé organizace zakoupili výrobní areál bývalého elektroprovozu společnosti OKD – BASTRO a.s. v Ostravě-Přívoze, ul. Křišťanova 2 a organizace se transformovala na akciovou společnost. Organizace se tak stala majitelem vlastních výrobních prostor, skladových hal, strojů a zařízení potřebných k výrobě.

V červenci roku 1997 byl provoz organizace na přechodnou dobu ochromen nejtragičtější záplavou 20. století, která postihla Českou republiku. Celý areál byl zatopen do výšky hladiny 5 m. Po opadnutí vody se projevila obrovská loajálnost všech zaměstnanců organizace při odstraňování následků povodně. Díky tomuto obětavému přístupu mohl být provoz, sice v omezené míře, ale přesto spuštěn již za 3 dny po povodni. Škody na průmyslovém podniku, zařízeních, strojích, výrobcích a zásobách byly vysoké, odstraňování následků trvalo více než rok.

V roce 2002 již společnost XY a.s. zaměstnávala 130 zaměstnanců. Organizace vychází z filosofie:

- mít odborné a kvalifikované zaměstnance,
- být co nejbližší zákazníkovi a neustále poznávat jeho potřeby.

Management a zaměstnanci se aktivně zapojili do výzkumu a vývoje nových technologií v oblasti svařování, navařování a vývoje nových ořezavzdorných materiálů. Dnes již organizace vlastní několik národních i mezinárodních patentů. XY a.s. je

od roku 2005 rovněž držitelem certifikovaného systému jakosti podle normy 9001:2008. Certifikovaným systémem jakosti chce organizace zvýšit důvěru zákazníka k výrobkům a poskytovaným službám.

3.2 CÍLE ORGANIZACE

Vedení organizace a její management si vytýčilo několik cílů. Hlavním cílem je vybudovat organizaci, která se nebude zabývat jen nákupem a prodejem, ale která bude zajišťovat komplexní služby zákazníkům od výroby komponentů pro plynárenství, petrochemii, energetiku, stavebnictví přes prodej až po dovoz vlastními auty k zákazníkům. Smyslem je dosažení spokojenosti zákazníků.

Zároveň je kladen velký důraz na kvalitu výrobků, poskytovaných služeb, na přesnost a preciznost.

V oblasti personální je u každého zaměstnance rozhodující kvalifikace, jeho schopnost vykonávat danou práci, výkon, disciplína a loajální vztah k organizaci.

V oblasti ekologie je kladen důraz na nezávadnost ekologických postupů a produktů, která představují činnost organizace (voda, vzduch, odpadové materiály).

3.3 SLUŽBY A NABÍZENÉ PRODUKTY

V současné době jsou hlavní náplní činnosti organizace dodávky a komplexní služby v oblasti energetiky, plynárenství, petrochemie, stavebnictví a čističek odpadních vod. Mezi nabízené základní služby a produkty patří například:

- příruby, T- kusy, fitinky z temperované oceli, plechy, armatury, abrazivní materiály,
- kompletní sortiment svařovacích materiálů včetně speciálu,
- prefabrikace části kotlů a energetických zařízení,
- lisování,
- výroba přírubového potrubí,
- výroba speciálních ohýbaných stavebnicových dílců a konstrukcí,
- zpracování technologických postupů svařování a dozor při svařování,
- výroba tlakových nádob a komponentů tlakových systému,
- výroba speciálních potrubních komponentů pro plynárenství
- a další.

Organizace klade velký důraz na vysokou kvalitu všech dodávaných výrobků a služeb a budovat si tak dobré jméno na tuzemském a zahraničním trhu.

3.4 VÝVOJ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI XY A.S.

Hlavní oblastí podnikání společnosti XY a.s. je odvětví strojírenského průmyslu. V letech 2008 – 2009 zaznamenala česká ekonomika důsledky světové finanční krize. Odvětví strojírenského a těžkého průmyslu a stavebnictví patří k nejvíce zasaženým odvětvím. Tempo růstu prodeje klesá, na trhu vládne tvrdý konkurenční boj, kdy i organizace s dominantním postavením nyní dravě bijí o malé zakázky, které dříve považovaly za nezajímavé z pohledu finančního i z pohledu velikosti výroby.

Finanční krize se významně dotkla i společnosti XY a.s. Došlo k prudkému poklesu tržeb, ke snížení výroby, a proto musela organizace přistoupit k snižování počtu zaměstnanců. Nyní zde pracuje 60 zaměstnanců (v roce 2008 organizace zaměstnávala 131 zaměstnanců). To klade vysoké požadavky na flexibilitu, zručnost a znalosti pracovníků, což se týká nejen výrobních dělníků, ale i THP pracovníků. To vše se odráží do personální práce a personálního řízení.

Organizace podporuje své zaměstnance ve vzdělávání a podporuje jejich snahy o zdokonalování v oboru. Vzděláváním zaměstnanců se organizace snaží stabilizovat klíčové zaměstnance, posilovat jejich loajalitu k organizaci. Pro zaměstnance zajišťuje PC kurzy, jeřábnické a vazačské kurzy, technické kurzy – např. čtení výkresové dokumentace, kurzy pro management. V areálu probíhá výuka anglického a ruského jazyka. Management si uvědomuje, že příležitost k dalšímu rozvoji musí hledat i za hranicemi.

3.5 DODAVATELÉ

Organizace si za roky působení na trhu vytvořila základnu stálých dodavatelů. Dodavatelé jsou ověřenými, dlouhodobě fungujícími organizacemi. Většina dodavatelů z vybudované základny má obdobné portfolio nabízených produktů. To umožňuje relativně pružně reagovat při výpadku dodávky od některého z dodavatelů. Materiál je nakupován z větší části u výrobců. Jedná se o organizace s dominantní pozicí na trhu.

Mezi nejvýznamnější dodavatele organizace XY a.s. můžeme zařadit tyto organizace:

- ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s.
- METALIMEX, a.s.
- MORAVIA STEEL a.s.
- ThyssenKrupp Ferrosta, spol. s r.o.
- MPS Gradior s.r.o.
- KOMAP DĚDOV s.r.o.
- VZV STEEL, spol. s r.o.

3.6 ODBĚRATELÉ

V současné době společnost XY a.s. spolupracuje s cca 15 klíčovými odběrateli. Spolupráce je založena především na dobrých obchodních vztazích minulých let. Většina produkce je určena pro tuzemský trh, zahraniční trh je zastoupen dodávkami na Slovensko a do Polska. K významným odběratelům organizace patří např.:

- OKD, a.s.
- POTRUBÍ SEIDLER s.r.o.
- HART - PIPE s.r.o.
- K + B armatury, s.r.o.
- GASCONTROL POLSKA, Sp.z o.o.
- TENZA, a.s.

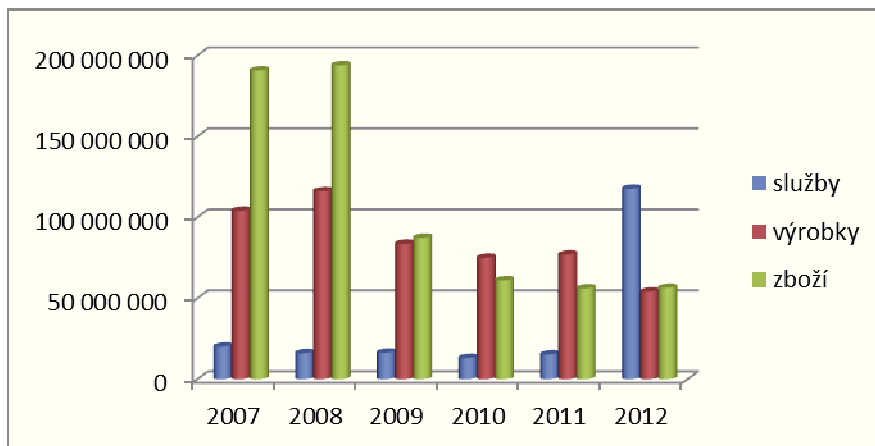
3.7 VÝVOJ TRŽEB

Tab. 4 - Vývoj tržeb za období 2007 – 2012 v tis. Kč

	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
Služby	20 090	16 070	16 397	13 109	15 295	117 720
Výrobky	104 135	116 158	83 721	75 023	77 029	54 147
Zboží	190 795	194 019	87 438	61 097	56 126	56 492
Celkem:	317 027	328 255	189 565	151 239	150 461	230 371

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 – Vývoj tržeb za období 2007 – 2012 v členění na výrobky, zboží a služby



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je čitelný propad tržeb v roce 2009 především u zboží. Je patrné, že je potřeba svou strategii zaměřit na výrobní činnost. Stále větší podíl zákazníků požaduje služby výrobní povahy na vlastním materiálu, prodej stagnuje.

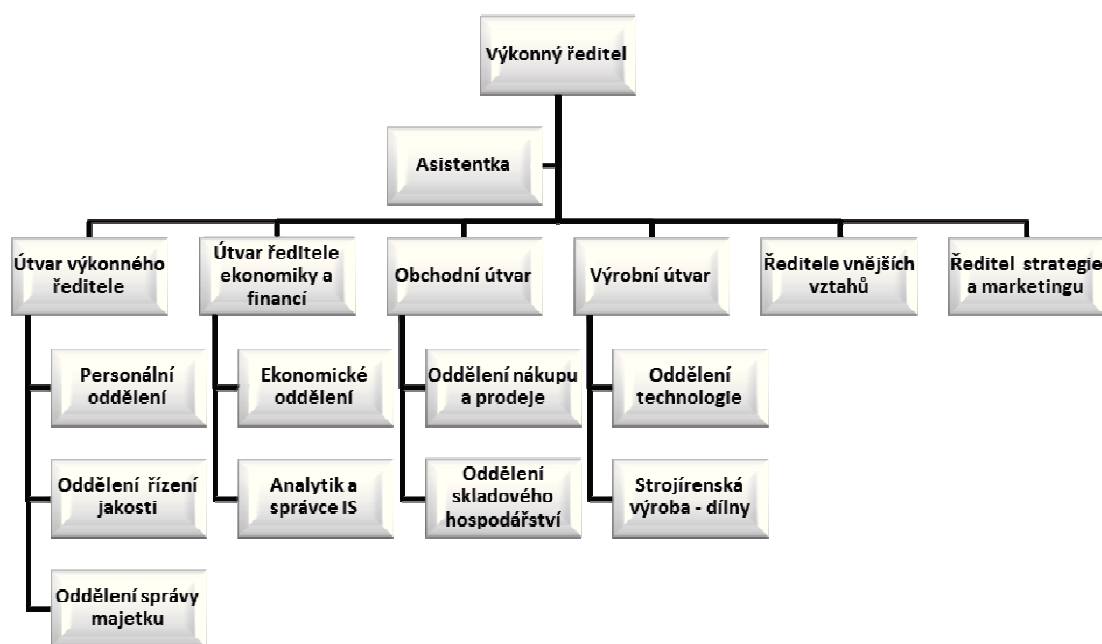
3.8 INFORMACE O STRUKTUŘE ORGANIZACE A PRACOVNÍCÍCH

3.8.1 Organizační struktura XY a.s.

Organizace je uspořádána do ploché organizační struktury, do liniově štábní organizační struktury. V čele každého útvaru stojí odborný ředitel. Hierarchické uspořádání organizace má tři stupně:

1. stupeň – výkonný ředitel,
2. stupeň – ředitelé útvaru
3. stupeň – produktoví ředitelé a vedoucí oddělení.

Obr. 6 – Organizační struktura společnosti XY a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Základním prvkem organizační struktury XY a.s. jsou nákladová střediska. Základním ukazatelem ekonomického řízení je hospodářský výsledek jednotlivých středisek. V následující tabulce jsou uvedena nákladová střediska akciové společnosti XY:

Tab. 5 – Přehled nákladových středisek XY a.s.

Útvar	Nákl. stř.	Název jedn. oddělení
Správa	101	Sekretariát
	101	OŘJ
	101	Správa majetku, údržba, výdejna
	101	Ekonomika, financování a analytika
	101	Personalistika
Výroba	301	Výrobní útvar
Odbyt	501	Obchodní útvar
	501	Marketing, strategie

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý útvar má vymezené povinnosti a odpovědnosti:

Sekretariát – připravuje podklady pro výkonného ředitele, organizuje schůzky, služební cesty, spravuje smlouvy a datovou schránku XY a.s., vede záznamy z jednání.

Zajišťuje činnosti související s vedením kompletní korespondence, zajišťuje řádný chod spisové a skartační služby.

Personální oddělení – je jedním z oddělení, kde jsou na pracovníky kladeny vyšší nároky na flexibilitu, znalosti a dovednosti. Je to důsledek snižování počtu pracovníků. Do povinností tohoto oddělení patří nejen klasická náplň práce personálního oddělení – vedení a řízení pracovních sil v organizaci, hodnocení, řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale i zpracování mezd, bezpečnost práce. Zároveň zajišťuje správu a udržování organizačně řídicí dokumentace QSM v aktuálním stavu.

Oddělení správy majetku – vede, řídí a kontroluje veškeré činnosti spojené se správou majetku XY a.s. Do působnosti tohoto oddělení spadá i oblast stravování, ekologie organizace, údržba a činnosti spojené s vozovým parkem.

Oddělení řízení jakosti – základním úkolem tohoto oddělení je kontrola a řízení jakosti ve všech oblastech činnosti organizace XY a.s. a řízení metrologie.

Finanční oddělení – odpovídá za vedení účetnictví, komplexní zpracování účetní agendy, sestavování účetní závěrky, fakturace, spolupráci s orgány státní správy, řízení cash-flow, finanční controlling a reporting.

Výrobní oddělení – zodpovídá za plnění výrobního plánu dle požadavků zákazníka, dodržování norem, zpracování technologických postupů pro výrobu, zajištění efektivního využití výrobní technologie.

Obchodní oddělení – zajišťuje veškerý nákup a prodej, provádí výběrová řízení, připravuje nabídky, smlouvy, vyjednává obchodní podmínky, řeší případné reklamace, udržuje obchodní kontakty. Nedílnou součástí je získávat nové zákazníky.

3.8.2 Analýza lidských zdrojů organizace XY a.s.

XY a.s. je organizací, která se zabývá výrobní a obchodní činností. Jak jsem se již zmínila, v důsledku finanční krize byla organizace nucena přistoupit ke snižování počtu zaměstnanců. Organizace v současné době zaměstnává 60 pracovníků, a to jak THP, tak pracovníky dělnických profesí, jako jsou např. zámečníci, svářeči, obráběči kovů a řidiči. V níže uvedených grafech si znázorníme strukturu a vývoj počtu zaměstnanců organizace v letech 2007 až 2013, strukturu zaměstnanců podle pohlaví, vzdělání a strukturu z pohledu demografického trendu.

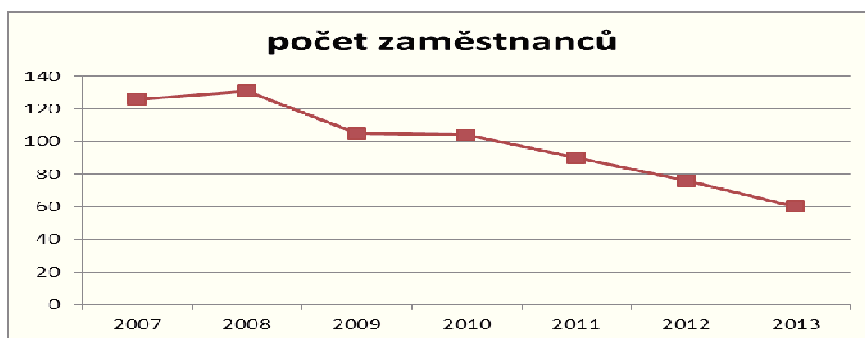
Analýza lidských zdrojů podle vývoje počtu zaměstnanců

Tab. 6 – Vývoj počtu pracovníků XY a.s. v letech 2007 - 2013

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
počet zaměstnanců	126	131	105	104	90	76	60

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 - Vývoj počtu pracovníků XY a.s. v letech 2007 - 2013



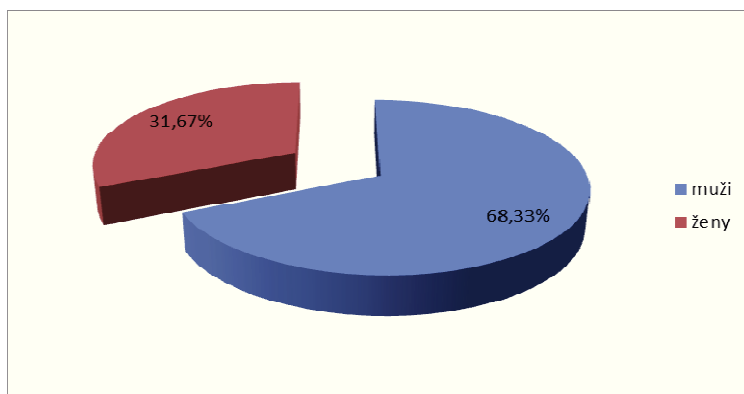
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky a grafického znázornění lze jednoznačně říci, že XY a.s. nemá ustálený počet zaměstnanců a od roku 2008 pokračuje v trendu snižování zaměstnanosti.

Analýza podle pohlaví

V XY a.s. v současné době pracuje 19 žen a 41 mužů. Převaha mužů je dána převládající výrobní povahou organizace. Ženy jsou zastoupeny na administrativních pozicích nebo pozicích s nižší fyzickou námahou. V dělnických profesích najdeme ženy na pozicích jeřábnic, uklízeček nebo pracovníků ve výdejně drobného materiálu a v jídelně.

Graf 4 – Podíl mužů a žen v XY a.s. k datu 31. 12. 2013

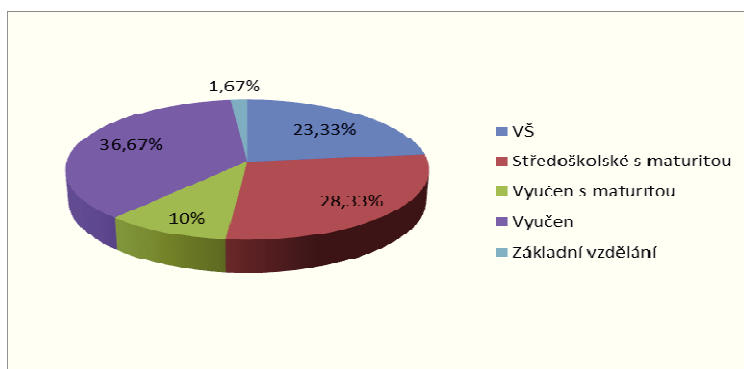


Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza podle vzdělání

Organizace XY a.s. zaměstnává 14 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Jedná se o pracovníky na pozicích ředitelů jednotlivých útvarů, hlavní účetní, konstruktér, pracovníci na vedoucích pozicích a kontrolor řízení jakosti. Středoškolské vzdělání s maturitou má 17 pracovníků a 6 pracovníků je vyučeno s maturitou. Jedná se o administrativní pracovníky, jako jsou např. účetní, obchodní asistenti a asistentky, technologové a pracovníci řízení jakosti. Pracovníků s výučním listem zaměstnává organizace 22 a pouze 1 pracovník má jen základní vzdělání. Jedná se o pracovníky dělnických profesí, o zámečníky, svářeče, obráběče kovů, skladníky a řidiče.

Graf 5 – Struktura pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání

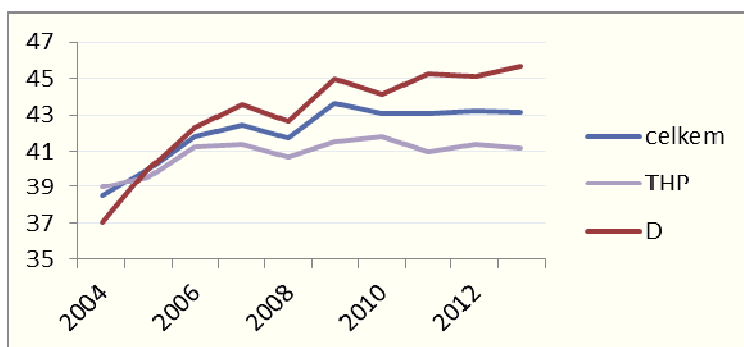


Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza pracovníků organizace XY a.s. z pohledu vývoje demografického trendu

Demografický trend stárnutí populace se dotýká i organizace XY a.s. Na základě analýzy věkové struktury pracovníků, můžeme jednoznačně říct, že organizace stárne.

Graf 6 – Věkový průměr za období 2004 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování z interního zdroje

Tab. 7 – Věkový průměr

ROK	Celkem	THP	D
2004	38,5	39,09	37,98
2005	40,05	39,56	40,48
2006	41,81	41,24	42,31
2007	42,46	41,39	43,6
2008	41,76	40,68	42,62
2009	43,64	41,51	44,94
2010	43,04	41,82	44,12
2011	43,07	40,98	45,24
2012	43,23	41,4	45,1
2013	43,13	41,21	45,65

Zdroj: Vlastní zpracování z interního zdroje

Průměrný věk pracovníků v roce 2013 byl 43,13 let. Z výše uvedené tabulky můžeme poukázat na alarmující skutečnost, že stárnutí se výrazněji projevuje u dělnických profesí, což je problém v době narůstající poptávky po kvalifikované síle. Průměrný věk pracovníků dělnických profesí v roce 2013 byl 45,65 let. Personální řízení by se mělo připravit na trend stárnoucí populace a s managementem začlenit řešení tohoto problému do strategických plánů společnosti XY a.s. Hledat řešení, jak tuto generaci udržet co nejdéle aktivní, přizpůsobit pracovní podmínky a organizaci práce. Zároveň pomáhat těmto zaměstnancům udržovat si flexibilitu, neustále zvyšovat jejich vzdělání a rozvoj, pomáhat s rekvalifikací na práci potřebnou v organizaci.

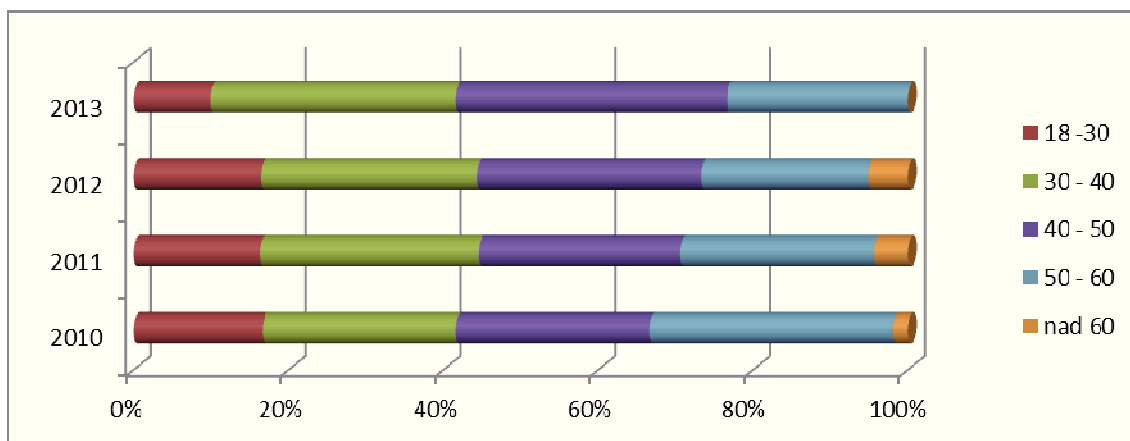
Tab. 8 – Věková skladba pracovníků organizace XY a.s. v roce 2013

Věk	18 -30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	nad 60
Počet	6	19	21	14	0
THP	5	9	17	3	0
D	1	10	4	11	0

Zdroj: Vlastní zpracování z interního zdroje

Z tabulky 8 je patrné, že nejpočetnější věkovou skupinou organizace jsou pracovníci ve věku 40 – 50 let. Potěšující je, že v dělnické kategorii jsou druhou nejpočetnější věkovou skupinou pracovníci ve věku 30 – 40 let. Udržením tohoto trendu bude organizace schopna vytvářet si generační zálohu za pracovníky odcházející do důchodu.

Graf 7 – Vývoj věkové struktury XY a.s. v letech 2010 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování z interního zdroje

Věková skladba zaměstnanců v uplynulých obdobích společnosti XY a.s. není příznivá. Nepříznivý je zejména vývoj u zaměstnanců v nejmladší skupině 18-30 let, který v roce 2013 zaznamenal významný pokles. Je to trend, na který by se mělo připravit personální řízení a spolu s managementem organizace připravit strategii, jak přilákat mladou generaci do organizace, jak zatraktivnit práci v této organizaci a vybudovat si různorodou věkovou základnu zaměstnanců a adekvátní nástupce za odcházející generaci do důchodu.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Společnost XY a.s. je organizací, kde se můžeme setkat se širokým portfoliem pracovních pozic zaměstnanců THP a dělnických profesí, s různými úrovněmi pracovní i osobní zodpovědnosti. XY a.s. má zpracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Analýzou prověříme jeho funkčnost a provázanost na systém odměňování, systém vzdělávání a rozvoje a systém kariérního rozvoje.

V organizaci je zaveden systém kvality QMS dle ČSN 9001:2009, v rámci tohoto systému je řešena i námi analyzovaná oblast hodnocení pracovního výkonu a s ní spojené oblasti, do kterých řadíme systém odměňování a vzdělávání. Tyto oblasti jsou v organizaci XY a.s. řešeny v mzdovém řádu, v organizační směrnici management zdrojů a vzdělávání a v příručce kvality. V další části analýzy jsou vybrány nejdůležitější body z těchto směrnic a instrukcí.

4.1 ANALÝZY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

V personální instrukci Hodnocení pracovního výkonu je vymezen účel, rozsah působnosti, cíl pracovního hodnocení a hodnotící kritéria. Pracovní hodnocení by mělo směřovat ke zlepšení pracovního výkonu, ke zvýšení motivace a loajálnosti pracovníků organizace. Postupy pracovního hodnocení v XY a.s. jsou závazné pro všechny vedoucí pracovníky, personální oddělení a pro všechny hodnocené zaměstnance. Funkci hodnotitele plní vždy přímý nadřízený hodnoceného v souladu s organizační strukturou organizace XY a.s. Organizace má stanoveny následující typy pracovního hodnocení:

- před ukončením zkušební doby,
- měsíční hodnocení pro stanovení výkonnostní odměny,
- roční periodické hodnocení pracovního výkonu u všech zaměstnanců,
- před povýšením na jinou pozici
- v případě přesunu zaměstnance na jiné pracoviště.

Pro všechny výše uvedené typy hodnocení pracovního výkonu je charakteristické to, že jsou prováděny ústně a o výsledku hodnocení nejsou pořizovány písemné záznamy. Zároveň nejsou evidovány podklady o provedených pracovních hodnoceních ani na personálním oddělení.

4.1.1 Hodnocení ve zkušební době

Hodnocení před ukončením zkušební doby, kdy nový pracovník prošel adaptačním procesem a zaškolením, spočívá v tom, že nadřízený pracovník sdělí své hodnocení vedoucímu personálního oddělení. Hodnotí se znalosti v oboru, schopnosti, dovednosti a výkonnost nového pracovníka a ty se porovnávají s očekáváním nadřízeného a organizace. Na základě tohoto hodnocení pak dospějí k rozhodnutí, zda pracovník nadále setrvá v pracovním poměru na pozici, pro kterou byl přijat ve výběrovém řízení, nebo zda s ním dojde k rozvázání pracovního poměru ve zkušební době. Někteří vedoucí pracovníci však tento postup nedodržují a zpětně nové zaměstnance nevyhodnocují, nebo těmto novým zaměstnancům z tohoto hodnocení neposkytují zpětnou vazbu. Pak nastává situace, kdy tito vedoucí pracovníci postupně zjistí, že nový zaměstnanec je nevýkonný, neplní své pracovní povinnosti nebo nemá dostatečné znalosti z oboru a požaduje po pracovnících personálního oddělení, aby se zaměstnancem byl rozvázán pracovní poměr. Jelikož již uplynula zkušební doba je ukončení pracovního poměru časově i finančně náročnější. Je nutné podrobně sledovat výkon zaměstnance a vést s ním průběžně pohovory, být nápomocni ve zlepšování jeho výkonu. V případě, že se tato opatření minou účinkem, je nutné činit kroky vedoucí k rozvázání pracovního poměru.

4.1.2 Měsíční hodnocení

Každý zaměstnanec organizace má ke své pracovní pozici zpracovanou náplň práce – popisy pracovních míst, povinnosti a zodpovědnosti k tomu náležející. Nadřízený pracovník a také samotný zaměstnanec je seznámen s touto náplní. Výkon pracovníka v měsíci má být hodnocen se stanovenou náplní práce a podle určených kritérií:

- plnění konkrétních ukazatelů výkonu,
- hodnocení pracovních postojů, jako např. ochota pracovat přesčas, dodržování pracovní doby, iniciativa,
- dodržování pořádku na pracovišti a v jeho okolí,
- měsíční hospodaření organizace.

Na základě plnění kritérií je pracovníkovi přiznána výkonnostní odměna. Hodnocení pracovníků má sice stanovena kritéria hodnocení, ale hodnotitelé nemají stanovenou metodu, jak hodnotit ani bodové ohodnocení jednotlivých kritérií.

4.1.3 Roční periodické hodnocení

Toto hodnocení by mělo probíhat 1x ročně. Hodnotitelem je přímý nadřízený. Výsledky pracovního hodnocení by měly sloužit pro realizaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců, pro plánování a stanovování personálních rezerv a jako podklady pro odměňování. Jsou stanovena kritéria, na základě kterých má vedoucí zaměstnanec hodnotit výkon práce.

Přehled hodnotících kritérií pracovního výkonu u manažerských pozic:

- orientace na vnitřního a vnějšího zákazníka,
- pracovní nasazení,
- výkonnost v týmu,
- budování interpersonálních vztahů,
- celkový přehled, znalost trhu, odbornost,
- schopnost analyzovat problémy a přijmout včas nejlepší rozhodnutí,
- schopnost organizovat si vlastní práci a práci podřízených,
- rozdělování a delegování úkolů.

Přehled hodnotících kritérií pracovního výkonu u pracovníků THP:

- orientace na vnitřního a vnějšího zákazníka,
- kvalita práce a plnění termínů,
- schopnost organizovat si vlastní práci,
- důraz na sebezvývoj, získávání nových znalostí a dovedností,
- pracovní iniciativa,
- smysl pro spolupráci a dobré vztahy se spolupracovníky,
- využívání odborných znalostí.

Hodnotící kritéria u aktivních obchodníků jsou navíc rozšířena o plán cílů pro vyhodnocení jejich činnosti za kalendářní rok. Mezi tyto základní cíle patří:

- velikost obrátu,
- počet nově získaných zákazníků,
- velikost nedobytných pohledávek,
- sledování pohledávek z pohledu úhrad do splatnosti a po splatnosti

Obrat je hodnocen nejen z pohledu plnění oproti plánu, ale rovněž z pohledu, zda pohledávky jsou ze strany zákazníků hrazeny. Sleduje se platební morálka zákazníků a dobytnost pohledávek. Pohledávky jsou považovány za nedobytné, pokud jsou jeden rok a více po splatnosti. Na tomto základě jsou stanovena kritéria krácení pohledávek započítávaných do obratu:

- do 30 dnů po splatnosti, velikost pohledávky se do obratu započítá v plné výši,
- 30 – 60 dnů po splatnosti, do obratu se započítává 75 % pohledávky,
- 60 – 90 dnů po splatnosti, do obratu se započítává 50 % pohledávky,
- nad 90 dnů po splatnosti, do obratu se započítává 25 % pohledávky.

Nadřízený pracovník hodnotí plnění stanovených cílů na základě zpracovaného controllingu o velikosti tržeb, o úhradách pohledávek a dalších ukazatelích. Controlling je zpracováván měsíčně a výsledky jsou k dispozici na stránkách firemního intranetu organizace XY a.s. Aktivním obchodníkům jsou na základě plnění cílů vypláceny roční odměny.

Přehled hodnotících kritérií pracovního výkonu u dělnických pozicí:

- kvalita pracovního výkonu,
- přesnost a zodpovědnost,
- pracovní iniciativa,
- smysl pro spolupráci a dobré vztahy se spolupracovníky,
- dodržování pravidel chování a norem,
- absence v práci.

K vyhodnocení kritérií pracovního výkonu je ve směrnících zpracována bodová stupnice celkového hodnocení, která má usnadnit hodnotiteli zařadit výkon hodnoceného pracovníka. Stupnice v organizaci XY a.s. je doplněná o stručnou slovní charakteristiku, která popisuje úroveň výkonu.

Tab. 9 – Stupně celkového hodnocení v organizaci XY a.s.

Stupeň	A vynikající	B velmi dobrý	C příjemný	D potřeba zlepšení	E nepříjemný
Charakteristika	dosažení excelentních výsledků	dosažení nadstandardních výsledků	dosažení standardních výsledků	neplní zcela pracovní požadavky, nutné zlepšení	neodpovídající, nepříjemný pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interní zdroje XY a.s.

Přímý nadřízený hodnotí a vybírá stupeň, který odpovídá pracovnímu výkonu zaměstnance. Zaměstnanec, který obdrží hodnocení E, je na tuto situaci písemně upozorněn. V případě, že se jeho pracovní výkon nezlepší, může dojít k ukončení pracovního poměru.

4.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

V rámci systému kvality je v Organizační směrnici – Mzdový řád řešena oblast odměňování zaměstnanců. Mzdový řád řeší formu odměňování zaměstnanců založenou na výkonu, kvalitě odvedené práce a také na úrovni hospodaření organizace.

THP a management organizace jsou odměňováni časovou měsíční mzdou. Mzda těchto pracovníků se skládá ze dvou složek, ze základní mzdy, která je fixní, a z variabilní složky – výkonnostní odměny. Poměr mezi jednotlivými složkami platu je nastaven umírněně 80:20, kdy 80% tvoří základní mzda a 20% výkonnostní odměna. Výkonnostní odměny mohou být vypláceny zaměstnancům na základě plnění stanovených úkolů a na základě plnění zisku organizace, tzn., zohledňuje se jak individuální výkon jednotlivce, tak celkový výkon organizace. Podkladem pro stanovení výše výkonnostní odměny je pracovní hodnocení. Vedoucí zaměstnanec hodnotí výkon práce zaměstnance v měsíci podle určených kritérií:

- plnění konkrétních ukazatelů výkonu,
- hodnocení pracovních postojů nadřízeným (ochota pracovat přesčas, dodržování pracovní doby atd.),
- dodržování pořádku na pracovišti a v jeho okolí,
- měsíční hospodaření organizace.

Zde však narážíme na problém, kdy hodnocení zaměstnanců je vykonáváno velmi laxně nebo v podobě automaticky přiznávané stejné výše výkonnostní složky do mezd daného měsíce. Většina vedoucích sklouzává k pravidelnosti, nenárokové složky stanovují v maximální výši dle celkového výkonu organizace a nevyužívají je k hodnocení výkonu jednotlivce a k pozitivní motivaci. Pohyblivá složka platu tak neplní svůj účel, je zdeformovaná.

Aktivní obchodníci jsou rovněž odměňováni časovou měsíční mzdou, která se skládá ze dvou složek - ze základní mzdy, která je fixní a z variabilní složky – výkonnostní odměny. Poměr mezi jednotlivými složkami platu je rovněž nastaven v poměru 80:20, kdy 80% tvoří základní mzda a 20% výkonnostní odměna. Výkonnostní odměna u aktivních obchodníků se během roku vyplácí v plné výši a představuje zálohovou platbu na roční odměny dle kritérií obsažených v odstavci 4.1.3 v části **Hodnotící kritéria u aktivních obchodníků**. Plnění cílů jednotlivých aktivních obchodníků je měsíčně vyhodnocováno controllingem. V případě, že se výsledky plnění cílů u některého aktivního obchodníka významně liší od stanovených cílů a je zde reálná možnost nesplnění těchto cílů do konce sledovaného období, je mu snížena nebo úplně pozastavena výplata výkonnostní odměny – vyplácené zálohy. Nedostatkem u tohoto odměňování je, že není přesně stanoveno krácení odměny při nedržení cíle – velikosti obratu a obchodník nemá povinnost zálohu na roční odměny vrátit v případě nesplnění stanovených cílů.

Pracovníci dělnických profesí jsou odměňováni časovou hodinovou mzdou. Vedení organizace si je vědomo, že při stanovení tohoto způsobu odměňování nejsou zaměstnanci odměňováni podle odvedeného výkonu, ale podle počtu odpracovaných hodin. Tento způsob odměňování byl zvolen z toho důvodu, že výrobní program organizace netvoří sériová výroba, ale výroba ocelových svařovaných konstrukcí, a montovaných ocelových konstrukcí a dalších výrobků dle specifických požadavků zákazníka. Stanovení norem by tak bylo nákladné vzhledem k neustále se měnícím pracovním postupům na základě těchto specifických požadavků zákazníků. Dalším důležitým faktorem pro zavedení tohoto způsobu odměňování bylo rozhodnutí vedení organizace, která si nepřeje, aby docházelo ke zvyšování pracovního výkonu na úkor kvality, preciznosti, přesnosti a bezpečnosti práce. Odměňování odvedeného výkonu jednotlivce je proto řešeno výkonnostním ohodnocením. Výkonnostní ohodnocení má pracovníky motivovat k nadprůměrnému výkonu. Mistr má přidělenou finanční částku, tzv. budget. Maximální výše badgetu je přidělena personálním oddělením vždy k 1. 1.

daného roku. Velikost maximálního měsíčního budgetu je vypočítána jako součet hodinových mezd pracovníků dělnických pozicí, následně je tento součet převeden na pravděpodobnou měsíční mzdu těchto dělníků. Z takto zjištěné měsíční mzdy se vypočte 20 % podíl, a toto je velikost maximálního měsíčního budgetu. Místři pak po ukončení každého měsíce dostávají od personálního oddělení pokyn, jak velkou část budgetu mohou použít pro výkonnostní ohodnocení jednotlivých pracovníků v daném měsíci. Výši budgetu stanovuje a schvaluje vedení organizace na základě výsledků hospodaření, odvedeného výkonu výrobního oddělení, kvality vyrobených výrobků a na základě dodržení nasmlouvaných termínů výroby. Nadřízený mistr dělníků uděluje výkonnostní ohodnocení jednotlivcům dle jejich odvedeného výkonu. Touto výkonnostní odměnou má mistr možnost zhodnotit a diferencovat jednotlivé pracovníky.

Další složkou odměňování pracovníků v organizaci jsou benefity. Systém benefitů v organizaci není navázán na systém hodnocení. Přidělení benefitu je určeno plošně pro všechny zaměstnance, pokud splní obecné podmínky nároku na benefit. Benefity nemají motivační charakter a nejsou navázány na systém hodnocení.

4.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Systém vzdělávání a rozvoje je řešen v Organizační směrnici č. 12 – Management zdrojů, vzdělávání. Je zde řešena zejména oblast vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je postaveno na každoročně zpracovávaném a vyhodnocovaném plánu vzdělávání. Organizace XY a.s. podporuje vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců. Organizace si je vědoma, že udržení vlastní konkurenceschopnosti závisí na volbě zaměstnanců, na jejich znalostech a jeho dalším vzdělávání. Nicméně systém zabezpečování školení a zjišťování požadavků na školení je postaven způsobem, který není v souladu s metodou SMART a nenavazuje na periodické hodnocení zaměstnanců. Zjišťování potřeb zaměstnanců je založeno, do jisté míry na dobrovolnosti a osobní aktivitě manažerů a vedoucích pracovníků. Není prováděno systematicky s termínově přesně nastavenými kritérii.

4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Úkolem dotazníkového šetření bylo získání názorů pracovníků organizace XY a.s. na současný systém hodnocení zaměstnanců, zjištění jejich spokojenosti, s firemní atmosférou a s pracovními vztahy. Ke zjištění údajů byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník je tvořen 14 jednoduchými, uzavřenými otázkami se stanovenou škálou odpovědí. Dotazník byl zaměřen na tři tematické okruhy. První skupina obsahuje identifikační otázky, druhou skupinu tvoří otázky vztahující se k hodnocení a třetí skupinou jsou otázky zkoumající firemní atmosféru a pracovní vztahy. V příloze č. 1 je uvedeno přesné znění otázek šetření.

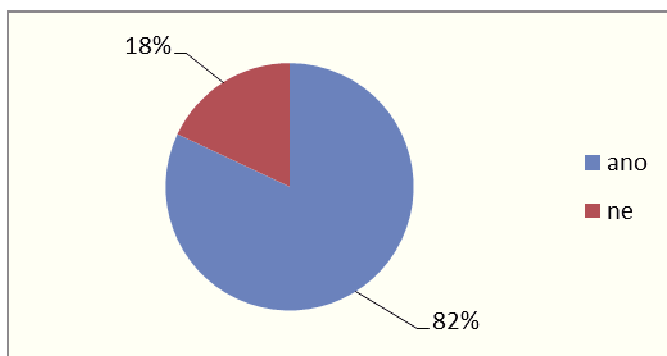
Bylo osloveno 57 respondentů, kteří byli v organizaci zaměstnáni k 31. 12. 2013 a vykonávají práci na hlavní pracovní poměr. Do dotazníkového šetření nebyl zahrnut výkonný ředitel, ředitel pro vnější vztahy a vedoucí personálního oddělení. Dotazníky byly anonymní a byly distribuovány za pomoci vedoucích pracovníků jednotlivých organizačních útvarů.

Dotazníkové šetření probíhalo od 1. Do 10. 12. 2013 ve všech organizačních jednotkách společnosti XY a.s. Na písemné dotazníky odpovědělo 44 respondentů, návratnost tedy činila 77,19 %. **První tematický okruh** tvořily identifikační otázky. Na základě identifikačních otázek bylo zjištěno, že na dotazník odpovědělo 17 žen a 27 mužů, z nichž 24 pracuje jako THP a 20 v dělnických profesích.

Druhý tematický okruh se týkal samotného hodnocení pracovního výkonu. Obsahoval celkem 9 otázek (otázka č. 3 – otázka č. 11). Cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na hodnocení pracovního výkonu, na vlastní hodnocení – jeho smysluplnost, a zda se výstupy z hodnocení promítají do odměňování.

Otázka č. 3 – Máte zkušenost s hodnocením Vašeho pracovního výkonu? Jednalo se o uzavřenou otázku s možností odpovědi ano – ne. Pokud tazatelé odpověděli ano, byla jim dána možnost napsat, v jaké organizaci se s hodnocením setkali.

Graf 8 – Zkušenosti s hodnocením

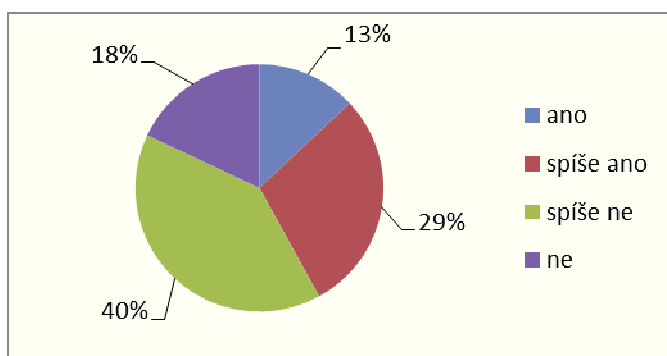


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit rozsah znalostí a všeobecné informovanosti o systému, způsobech a metodách hodnocení zaměstnanců ze své profesní praxe. Jak je vidět, převažují zaměstnanci se znalostí systému hodnocení celkem - 82 % dotázaných, ale dle doplňujícího dotazu vyplynulo, že jejich zkušenosti pocházejí zejména z pracovních poměrů u jiných zaměstnavatelů.

Otázka č. 4 – Jste seznámen se systémem hodnocení v XY a.s.?

Graf 9 - Znalost systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

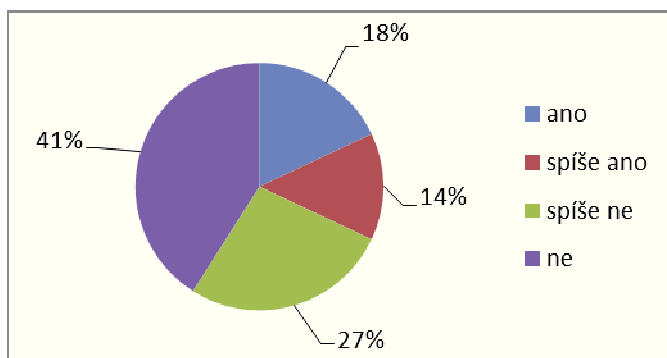
Otázka Znalosti systému hodnocení v organizaci nevyznívá příznivě, protože téměř 40 % odpovídajících se vyjádřilo, že spíše není s tímto systémem seznámeno, pouze 13 % zaměstnanců tento systém zná. Zde předpokládám, že se jedná o pracovníky, kteří jsou pravidelně hodnoceni za svůj výkon, např. aktivní obchodníci.

Navzdory tomu, že organizace má zpracovanou instrukci Hodnocení pracovního výkonu, 58 % respondentů se vyjádřilo negativně, tzn., že nemá povědomí o existujícím

hodnocení výkonu. Instrukce Hodnocení pracovního výkonu má charakter pouze formálního dokumentu, který není vedoucími pracovníky plně využíván ke svému účelu.

Otázka č. 5 – Probíhá na Vašem oddělení hodnocení?

Graf 10 - Probíhá na Vašem oddělení hodnocení?

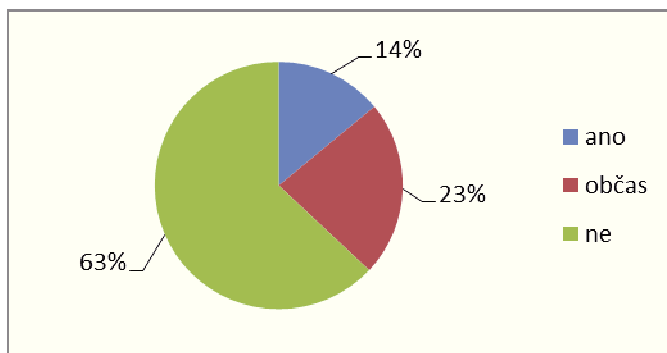


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou č. 5, jejímž úkolem bylo rozšířit předchozí otázku, jsem chtěla zjistit, zda jsou v organizaci prováděny jakékoliv způsoby hodnocení. Zde se projevuje opět trend špatně nastaveného systému hodnocení a informovanosti zaměstnanců. 41 % respondentů odpovědělo, že hodnocení nejsou, 27 % vnímá hodnocení jen částečně a pozitivně se vyjádřilo 32 % pracovníků, že nějaký způsob hodnocení podstupují.

Otázka č. 6 – Byl jste seznámen s výsledky hodnocení?

Graf 11 - Seznámení s výsledky hodnocení



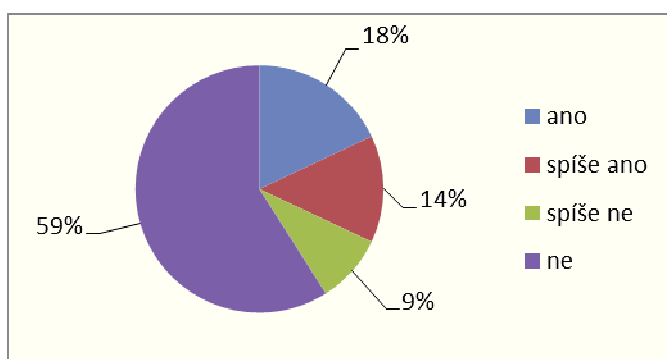
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku 63 % dotázaných odpovědělo negativně, s výsledky hodnocení nejsou seznamováni, pozitivně reagovalo jen 37 % dotázaných. Hodnocení tak postrádá svůj základní smysl, je pro zaměstnance demotivující a dostává nádech zbytečnosti. Pro

zaměstnance je důležité dostávat zpětnou vazbu o jejich pracovních výkonech, a tím jim pomáhat včas odstraňovat případné nedostatky a dát možnost v budoucnu zlepšit pracovní výkony. Poskytování zpětné vazby je úzce spjato s procesem motivace, informovanosti a identifikace s cíli organizace.

Otázka č. 7 – Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

Graf 12 - Možnost vyjádření se k výsledkům hodnocení

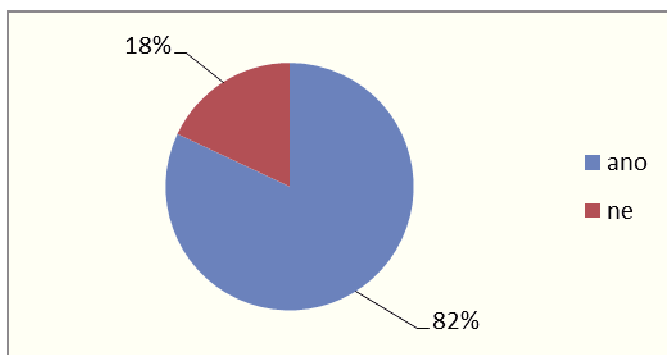


Zdroj: Vlastní zpracování

Zpětná vazba od zaměstnanců úzce souvisí s nastavenou vnitrofiremní komunikací, opět lze konstatovat, že organizace má v této oblasti velké rezervy. Informovanost zaměstnanců je nedílnou součástí vnitrofiremní komunikace a obvykle se objevuje úzká korelace mezi informovaností lidí a jejich spokojeností v zaměstnání. 68 % zaměstnanců nemá možnost se k výsledkům jejich hodnocení vyjádřit a pouze 32 % své hodnocení může posoudit a vyjádřit se k němu.

.Otázka č. 8 - Přivítal/a byste pravidelné hodnocení?

Graf 13 - Pravidelnost hodnocení



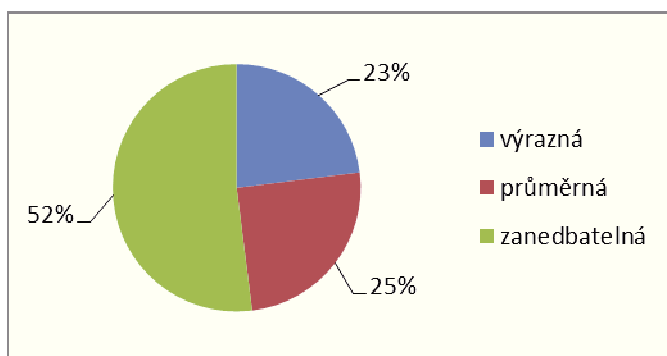
Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím otázky č. 8 jsem zjišťovala postoj zaměstnanců k hodnocení jako takovému – zda by uvítali pravidelné hodnocení výkonu v organizaci.

Z dotázaných by 82 % zavedení a realizaci hodnocení uvítalo. Je to zejména proto, že se již s hodnocením setkali a znají možné výhody plynoucí z funkčního systému hodnocení, jako je např. možnost spravedlivého hodnocení pracovního výkonu, zpětnovazební komunikace podřízeného s nadřízeným, možnost plánování vzdělávání, rozvoje kvalifikace, osobního růstu a další.

Otázka č. 9 – Vnímáte závislost mezi hodnocením a odměnou?

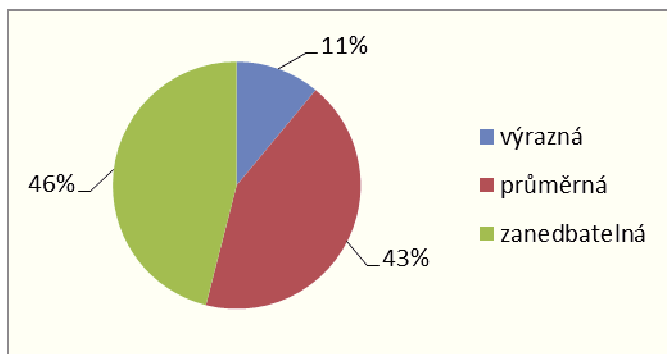
Graf 14 - Závislost mezi hodnocením a odměnou



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Vnímáte závislost mezi odvedeným výkonem a odměnou?

Graf 15 - Závislost mezi odvedeným výkonem a odměnou

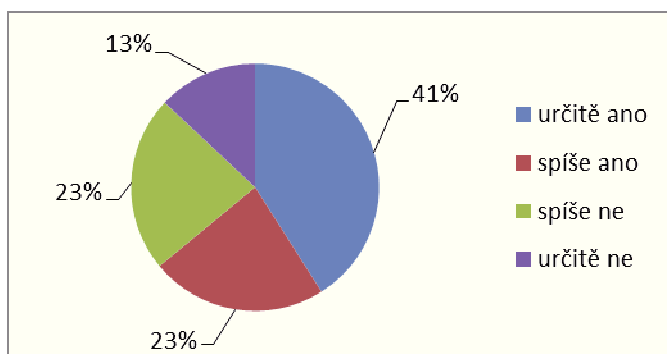


Zdroj: Vlastní zpracování

Rozložení odpovědí v otázce č. 9 a 10 je rovnoměrně rozmístěno, zhruba 50 % odpovídajících hodnotí závislost mezi výkonem, hodnocením a odměnou jako zanedbatelný. I přes nastavené systémy odměňování zaměstnanců a zjišťování jejich vzdělávacích potřeb nepocítují zaměstnanci vliv svého pracovního chování na své odměňování. To jen potvrzuje moje výše uvedené tvrzení a odpovědi respondentů na předchozí otázku. Hodnocení je formálního charakteru, je samoučelné a není motivační.

Otázka č. 11 – Pochválil/a Vás nadřízený/á v posledním měsíci za dobře odvedenou práci?

Graf 16 - Pochvala za práci



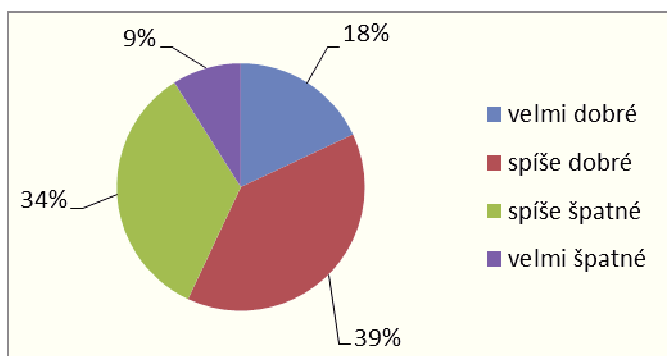
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku reagovalo 64 % respondentů pozitivně, vedoucí pracovníci využívají sílu pochvaly a uznání jako formu neformálního hodnocení za odvedený pracovní výkon. Každý pracovník, každý člověk má rád pochvalu. Je to vysoce motivační prvek, pracovník se ujistí, že práci dělá dobře a má tendenci zvýšit své pracovní úsilí.

Třetím tematickým okruhem dotazníku byly otázky týkající se firemní atmosféry a pracovních vztahů. Obsahoval 3 otázky (otázka č. 12 – otázka č. 14).

Otázka č. 12 – Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?

Graf 17 - Mezilidské vztahy na pracovišti



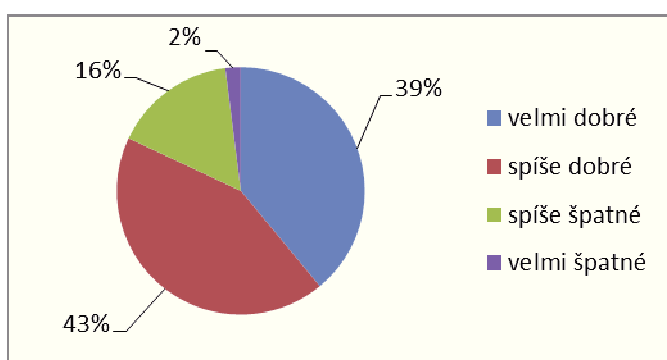
Zdroj: Vlastní zpracování

Téma otázek č. 12 a 14 spolu velice úzce souvisí. Postihuje dnes velmi důležitý faktor a tím je kvalita mezilidských vztahů na pracovišti, která výrazným způsobem ovlivňuje ochotu a pracovní nasazení zaměstnanců, vytváří celkové ovzduší organizace,

organizační kulturu. Podle výsledků šetření je zřejmé, že tato oblast je, ke škodě věci, organizací opomíjena a v důsledku toho může přicházet o "nenahraditelné zdroje" – o pracovní sílu, která je důležitá pro udržení konkurenceschopnosti. Organizace s kvalitní personální politikou si je vědoma, že čím kvalitnější mezilidské vztahy panují na pracovišti, tím lepší je spolupráce, práce v týmech a vnitrofiremní komunikace. Kvalitní spolupráce přináší synergický efekt - čím více zkušeností, tím je práce efektivnější, produktivnější a rychlejší.

Otázka č. 13 – Jak hodnotíte úroveň řízení Vašeho útvaru?

Graf 18 - Úroveň řízení útvaru

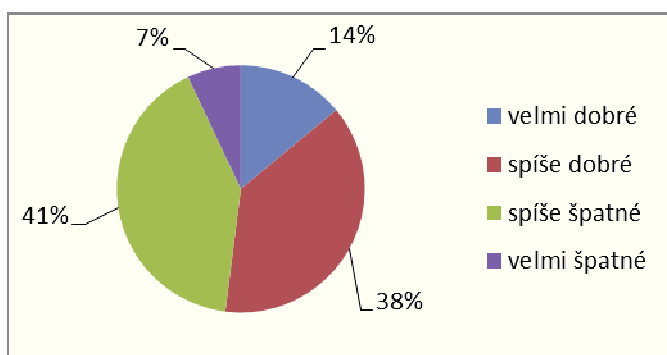


Zdroj: Vlastní zpracování

S odpovědí respondentů na otázku č. 13 vyplývá, že stupeň ztotožnění zaměstnance s vlastní, menší pracovní skupinou je výraznější než jeho ztotožnění s organizací jako celkem. 82 % dotázaných hodnotí úroveň řízení útvaru, kde pracují pozitivně, pouze 18 % toto hodnotí negativně. Je patrné, že při práci v menší pracovní skupině jsou zaměstnanci spokojeni.

Otázka č. 14 – Jak hodnotíte zájem vedení organizace o zaměstnance?

Graf 19 - Vnímání zájmu vedení o zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích na otázku č. 14 má téměř polovina respondentů pocit, že vedení organizace nejeví zájem o zaměstnance. Projevuje se velká vzdálenost mezi vedením a pracovními skupinami, ztrácí se pocit sounáležitosti, který mají pracovníci v útvech – v menších pracovních skupinách. To může mít za následek vznik špatné meziútvárové spolupráce, může docházet až k nevraživosti mezi jednotlivými pracovními skupinami. Pracovní skupiny se uzavírají do sebe, ztrácí se týmový duch. Jak již vyplynulo z předcházejících odpovědí, je to zároveň důsledek špatné komunikace, chybí přímé kontakty.

4.5 ZÁVĚR Z ANALÝZY HODNOCENÍ

Došla jsem k závěru, že vedoucí pracovníci XY a.s. zatím nedocenili trend pravidelného hodnocení zaměstnanců, který je běžný a široce rozšířený v zahraničních organizacích, kdy je hodnocení chápáno jakou součástí řízení výkonu zaměstnanců, má vazbu na odměňování a vzdělávání. Hodnocení je součástí organizační kultury mezinárodních organizací a v podmínkách globalizace pracovního trhu přináší lepší konkurenční pozici nejen na trhu práce.

Systém hodnocení není vypracován do takové míry, aby byla hodnocena kvalita práce, seberozej, iniciativa či hodnocení slabých a silných stránek zaměstnance jako celek. Hodnocení je prováděno pouze ústně, je zde absence písemné formy. V organizaci nejsou stanoveny podpůrné metody hodnocení a posuzování plnění kritérií výkonu práce je ovlivněno sympatiemi a antipatiemi. Vedoucí pracovníci hodnocení zaměstnanců nepřikládají velký význam a jednotliví vedoucí pracovníci – manažeři - vidí v hodnocení zaměstnanců jen zatěžující systém, tedy systém, který jim přidává práci.

Hodnocení pracovníků v organizaci XY a.s. není provázáno se vzděláváním a rozvojem a systém odměňování je provázán jen částečně. Hodnotitelé mají nízké hodnotící dovednosti, a pokud je hodnocení prováděno, je víceméně formální, pracovníci nedostávají zpětnou vazbu.

5 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Na základě výsledků provedené analýzy hodnocení a po dohodě s vedením a s pracovníky personálního oddělení bylo dohodnuto, že náplní navrhovaného systému bude návrh systému hodnocení pro THP a pro dělnické profese. Nový systém hodnocení aktivních obchodníků vedení organizace v současné době nemá v úmyslu zavádět, ale chce zachovat současný stav. K přehodnocení systému hodnocení u aktivních obchodníků by výhledově došlo až po implementaci a po vyhodnocení zkušebního období fungování nově navrženého hodnocení u výše uvedených kategorií.

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, je systém hodnocení ve společnosti XY a.s. navržen a popsán v organizačních směrnících a instrukcích, ale obsahuje závažné formální chyby v nastavení a fungování systému. Jedním z problémů je absence písemné dokumentace hodnocení. To vede k tomu, že někteří vedoucí pracovníci hodnocení zaměstnanců vůbec neprovádějí. Systém neobsahuje základní pravidla pro nastavení cesty k dosažení cílů určitého procesu, nevykazuje pravidla tzv. SMART, zejména nejsou dobře nastaveny podmínky „termínové“ a podmínky pro „formu.“

Na základě provedené analýzy a získaných zjištění jsem přepracovala současný systém hodnocení, z důvodu optimalizace jsem upravila některá nefunkční pravidla a zapracovala do systému konkrétní metody hodnocení. Nově navržený systém by měl zajistit zprůhlednění, zvýšení motivace a spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Zároveň jsem se chtěla vyhnout neúměrnému nárůstu administrativní zátěže hodnotících pracovníků.

V novém navrhovaném systému hodnocení jsem využila ze stávajícího nastavení zejména formulář – Záznam o průběhu zaučení a adaptačního procesu a dotazník o zvyšování kvalifikace. Oba uvedené formuláře se dle sdělení vedoucího personálního oddělení v praxi osvědčily, jsou funkční a poskytují důležité informace pro personální řízení a fungování organizace z pohledu mít v organizaci kvalitní, kvalifikované a motivované zaměstnance. Adaptační formulář stanovuje oblasti, které mají usnadnit novému zaměstnanci zapracování, seznámení s pracovní náplní, pracovištěm, organizací a spolupracovníky. Dotazník o zvyšování kvalifikace poskytuje cenné informace

o zájmu zaměstnanců zvyšovat si svou kvalifikaci, odbornost a zajistit si možnost kariérního růstu.

Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost pro organizaci a je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Do systému hodnocení jsem zapracovala následující metody obsahující již předem dané postupy, kritéria hodnocení pracovního výkonu a také chybějící periodicitu a pravidelnost v jejich provádění. Každému kritériu hodnocení jsou přiřazeny body, které může zaměstnanec získat v případě jejich plnění. Důležité je zdůraznit, že procentuální zastoupení jednotlivých kritérií je odvislé od jejich významnosti při plnění stanovených cílů organizace.

Prvním krokem bylo určení základního období pro vykonávání hodnocení zaměstnanců, jeho frekvence - jeden kalendářní rok. Jednou ročně organizovat v organizaci hodnocení pracovního výkonu. V průběhu tohoto období by probíhaly v organizaci podpůrné činnosti.

Jako podpůrnou metodu hodnocení jsem vybrala metodu kritických událostí. Na jejím základě jsem vytvořila formulář – měsíční záznam o výkonu a chování pracovníka (viz příloha č. 2). Data z něho získaná usnadní vedoucímu pracovníkovi měsíční hodnocení, neboť se bude opírat o zaznamenané události, jako je mimořádný pracovní výkon či nezdar. Tyto záznamy vyžadují stabilní a pravidelné sledování výkonu pracovníka, značení jeho úrovně v pozitivním i negativním směru. Současně poskytuje hodnocenému pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho hodnocení, dává mu možnost vyjádřit se k hodnocení, umožňuje mu sebereflexi a zanedbatelné není ani to, že tento systém odbourává možnost alibistického či subjektivního hodnocení jednotlivými vedoucími. Tento záznam by byl využíván pro pracovníky technicko-hospodářské i dělnické kategorie.

Za hlavní metodu pro hodnocení pracovníků jsem vybrala motivačně hodnotící pohovor, který se uskuteční jednou za rok - v lednu, nebo v únoru. Půjde o rozhovor mezi hodnoceným a hodnotícím (zaměstnanec a přímý nadřízený), přičemž doporučuji, aby hovořil především zaměstnanec a vedoucí ho pouze korigoval. Cílem hodnocení je motivace zaměstnance, zhodnocení jeho pracovního výkonu, získání zpětné vazby pro nadřízeného i zaměstnance, rozpoznání potřeb a osobních cílů zaměstnance a předání informací zaměstnanci o jeho možné pracovní perspektivě a kariérním růstu. Pohovor

má pevně danou strukturu hodnotícími archy (příloha č. 3 a 4). Ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení společnosti XY a.s. byly vytvořeny výše zmíněné hodnotící archy a pravidla pro vedení hodnotících pohovorů (příloha č. 5). Na základě analýzy dosavadního hodnocení prováděného v organizaci byl zjištěn zásadní nedostatek ve znalostech a dovednostech vedoucích pracovníků správně vést hodnotící pohovory a vytvářet z nich objektivní závěry.

Pro rozvoj těchto dovedností jsem navrhla využít dotačního titulu v rámci programu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Realizovaným školením by si zaměstnanci na pozicích středního a vrcholového managementu osvojili techniky hodnocení a motivace zaměstnanců, techniky vedení hodnotícího pohovoru, techniku naslouchání, v neposlední řadě také osvojení postupů, jak zvyšovat efektivitu práce a výkonnost procesů v organizaci, zvládli by zavádění nepopulárních změn pro zvyšování výkonnosti a naučili se vytvářet časový harmonogram zavádění těchto změn. Tyto nabyté znalosti povedou k zefektivnění fungování organizace a zkvalitnění řídicích procesů. Využitím dotačního titulu by došlo ke snížení nákladů na zavedení inovované formy hodnocení.

Jako další metodu využitelnou pro hodnocení zaměstnanců doporučuji zavedení pravidelného provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Průzkum by jednou ročně organizovalo personální oddělení. Domnívám se, že spokojenost zaměstnanců je atributem jejich identifikace s organizací, akceptace organizačních hodnot a tvořící se nové organizační kultury, ovlivňuje významně stupeň sounáležitosti k organizaci, ochotu zaměstnanců udělat pro organizaci něco navíc, má podíl na pracovní výkonnosti jednotlivců i pracovních týmů.

Díky tomuto průzkumu by management organizace, vedoucí pracovníci a personální oddělení získávali pravidelnou zpětnou vazbu odrážející dění v organizaci a měli by tak mapovány reakce zaměstnanců na případné změny. Tyto průzkumy by se mohly stát zároveň zdrojem pro získávání návrhů od samotných zaměstnanců na případné změny či korekce v systému hodnocení, v chodu organizace nebo upozornění na nedostatky, které se mohly v průběhu uplynulého období objevit, ovlivňovat spokojenost a tím i výkon zaměstnanců. Ze získaných informací připravovat opatření vedoucí k nápravě a zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců.

V příloze č. 6 uvádím vzor dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Dotazník je anonymní, obsahuje 21 uzavřených otázek s tří až pětistupňovou škálou odpovědí a 3 otázky otevřené. Dotazník postihuje 5 tematických okruhů. Před provedením průzkumu doporučuji vždy provést jeho zběžnou kontrolu. Organizace je živý organismus, který se vyvíjí a mění, a proto navrhuji po delším časovém období (3 roky) provést revizi dotazníku, tzn. doplnění o např. otázky, které se v době provádění průzkumu jeví jako klíčové a aktuální. Revize je důležitá i z pohledu, že na pracovní spokojenost působí mnoho proměnlivých vlivů. Jsou to jednak vlivy, které působí na organizaci, vlivy související např. s obsahem a podmínkami práce, s odměňováním, s legislativou a jednak vlivy, které působí na jedince, např. potřeba motivace, míra uspokojení, postoje, míra loajality s organizací apod.

V organizaci budou funkční čtyři podpůrné metody: které budou mapovat zapracování pracovníka, jeho průběžný výkon po celý kalendářní rok, spokojenost, požadavky na vzdělávání. Završením systému hodnocení v organizaci bude metoda motivačně hodnotícího pohovoru.

5.1 PROVÁZANOST NA SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

V další části jsem se zabývala provázáním systému hodnocení se systémem odměňování. Stávající proces odměňování zaměstnanců, který ačkoliv je nastaven, není pro zaměstnance dostatečně motivující a také je samotnými vedoucími pracovníky degradován do formy každoměsíčního vykazování paušální odměny. Odrazovým můstkem pro stanovení výše výkonnostní odměny jsou hodnotící kritéria a záznam o výkonu zaměstnance. Jak jsem uvedla již výše, kritériím jsou přiděleny body s různou procentuální váhou.

Tab. 10 – Kritéria hodnocení dělnických profesí

Hodnotící kritérium	bodové ohodnocení
1. Plnění ukazatele výkonu – kvalita odvedené práce	
• na vysoké úrovni	16 - 25
• drobné výhrady mistra	6 - 10
• napomenutí OŘJ	1 - 5
• opakované napomenutí	0
2. Plnění ukazatele výkonu – množství odvedené práce	
• 100 a více procent	15
• 90 – 99 %	10
• 85 – 89 %	5
• méně než 85 %	0
3. Hodnocení pracovních postojů – samostatnost	max. 10
4. Hodnocení pracovních postojů – spolehlivost	max. 10
5. Hodnocení pracovních postojů – iniciativa	max. 10
6. Hodnocení pracovních postojů – zodpovědnost	max. 10
• Trvalá	6 - 10
• občasná	1 - 5
• nejeví zájem	0
7. Dodržování pořádku na pracovišti	max. 10
8. Dodržování zásad bezpečnosti práce	max. 10
• trvalé, bezproblémové	6 – 10
• občasné připomínky, drobné přestupky	1 – 5
• opakované problémy a přestupky	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11 – Kritéria hodnocení THP

Hodnotící kritérium	Bodové ohodnocení
1. Plnění ukazatele výkonu – plnění pracovních povinností dle popisu pracovních míst	
• na vysoké úrovni	10 -15
• s drobnými výhradami nadřazeného	5 – 9
• opakované neplnění pracovních povinností	0
2. Plnění ukazatele výkonu – efektivnost odvedené práce	
• na vysoké úrovni	10 – 15
• drobné nedostatky	5 – 9
• nízká úroveň	0
3. Hodnocení pracovních postojů – samostatnost	max. 10
4. Hodnocení pracovních postojů – spolehlivost	max. 10
5. Hodnocení pracovních postojů – iniciativa	max. 10
6. Hodnocení pracovních postojů – zodpovědnost	max. 10
7. Hodnocení pracovních postojů – loajalita	max. 10
8. Hodnocení pracovních postojů – mimořádná aktivita	max. 10
• Trvalá	6 – 10
• občasná	1 – 5
• nejeví zájem	0
9. Dodržování pořádku na pracovišti	max. 5
10. Dodržování zásad bezpečnosti práce	max. 5
• trvalé, bezproblémové	4 - 5
• občasné připomínky, drobné přestupky	2 - 3
• opakované problémy a přestupky	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Systém odměňování je nastaven, jak již bylo zmíněno v analýze systému odměňování tak, že poměr mezi jednotlivými složkami mzdy je 80:20, tj. 80 % tvoří základní mzda a 20 % výkonnostní odměna. Výše výkonnostní odměny je odvislá od plnění hodnotících kritérií. Pro jednoznačnost výkladu náležející odměny jsem vytvořila tabulku výše náležející výkonnostní odměny. Běžnou praxí je stanovení maximální výše výkonnostní odměny, která je snižována na základě nesplnění některých hodnotících kritérií, tzv. degressivní způsob odměňování, což má dle mého názoru, na zaměstnance negativní vliv - demotivující účinek. Zaměstnanec má pocit, že je trestán, nikoliv odměňován. Přistoupila jsem proto k vytvoření systému hodnocení založeném na nárůstu velikosti výkonnostní odměny, tzv. progresivní způsob odměňování. Za každé kladně ohodnocené stanovené kritérium narůstá zaměstnanci výše výkonnostní odměny. V níže uvedené tabulce uvádím velikost výkonnostní odměny v závislosti na získané procentuální hodnotě při hodnocení plnění jednotlivých kritérií.

Tab. 12 – Převod na % výši výkonnostní složky

Dosažené bodové ohodnocení za hodnotící kritéria	% nárok na výši výkonnostní odměny	Převod nároku na % výši variabilní složky
0 – 24	0	0
25	25	5
26 – 49	50	10
50 – 74	75	15
75 – 100	100	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro pozice dělnických profesí jsem navrhla třetí složku odměňování – fond odměn vedoucího. Mistr na dílně má k dispozici k okamžité odměně finanční částku měsíčně stanovovanou personálním oddělením. Odměnu dělník získá za mimořádné pracovní úsilí, vstřícnost, ochotu pracovat nad rámec pracovní doby, za zlepšovací návrhy, za návrhy vedoucí k úspoře materiálu a výrobního času apod. Odměna je vyplácena na návrh mistra bez prodlení na pokladně organizace XY a.s. a následně zúčtovaná jako poskytnutá záloha k měsíční mzdě. Myslím si, že bezprostřednost vyplácení odměny má silně motivační charakter pro zaměstnance a organizaci přinese zefektivnění výrobního procesu. Pro evidenci takto vyplácených odměn jsem vytvořila jednoduchý formulář, který je podkladem pro pokladnu a mzdovou účtárnu (viz příloha č. 7).

Další pohyblivou složkou mzdy bude jednorázová roční odměna – osobní ohodnocení zaměstnance v maximální výši 20% základního platu. Tato složka mzdy bude vyplácena na základě výsledků z motivačně hodnotícího pohovoru. Kritéria motivačně hodnotícího pohovoru THP jsou uvedena v příloze č. 3, kritéria motivačně hodnotícího pohovoru u dělnických profesí jsou uvedena v příloze č. 4. U každého kritéria zaměstnanec a přímý nadřízený označí jeden ze stupňů A – E. Pro vyhodnocení bylo každému stupni přiřazeno bodové ohodnocení. Výše jednorázového osobního ohodnocení tak závisí na celkovém počtu získaných bodů. Bodové rozpětí uvádím v následující tabulce:

Tab. 13 – Bodové rozpětí k ročnímu hodnocení a přiznaná výše odměny

Stupeň	Počet bodů	Bodové rozpětí	Slovní ohodnocení výkonu
A	20	100 – 85	Vynikající
B	15	84 – 65	Velmi dobré
C	10	64 – 45	Přijatelné
D	5	44 – 30	Potřeba zlepšení
E	0	29 – 0	Nepřijatelné

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14 - Převod na výši odměny

Bodové rozpětí	% nárok na výši osobního ohodnocení	Převod nároku na % výši osobního ohodnocení
100 – 85	100	20
84 – 65	75	15
64 – 45	50	10
44 – 30	25	5
29 – 0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Procentuální výše osobního ohodnocení je vypočítána ze základní mzdy zaměstnance.

5.2 PROVÁZANOST HODNOCENÍ NA VZDĚLÁVÁNÍ

Součástí hodnotícího pohovoru je zhodnocení stavu plnění kvalifikačního požadavku pracovníka. Vedoucí pracovníci na hodnotících pohovorech zjišťují informace, kde zaměstnanci pociťují potřebu vzdělání, kde potřeba vzdělání plyne z firemního plánu, např. z důvodu změny techniky, technologie, změny výrobního sortimentu. Pokud tyto potřeby vzdělávání jsou v souladu s cíli organizace, s jejími požadavky na znalosti, dovednosti, jsou tyto požadavky na vzdělávání, doškolování, odborná školení předány na personální oddělení. Personální oddělení pak vytváří plán vzdělávání na další rok, plán vzdělávání je také na základě průběžného hodnocení během kalendářního roku doplňován a rozšiřován.

5.3 PRŮBĚH IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ

V současné době pracovníci personálního oddělení s podporou vedení organizace vedou rozhovory se zaměstnanci a vedoucími útvarů, kde jsou seznamováni s novými metodami hodnocení se zdůrazněním jeho přínosu, užitečnosti a smyslnosti. Zároveň zaškolený, tedy již kvalifikovaný pracovník personálního oddělení podává vedoucím pracovníkům informace a základní školení o tom jak hodnotit, sledovat výkon a vést písemné záznamy. Workshopy a získávání praktických zkušeností s hodnocením budou součástí odborného vzdělávání organizovaného specializovanými organizacemi.

V první fázi bylo započato s průběžným hodnocením a jako motivační prvek byly přiděleny mistrům peněžní prostředky na fond odměn vedoucího, pokyny a pravidla pro využívání těchto odměn jako motivačního nástroje pro dělníky. První

odezvy byly příznivé a mistři i pracovníci pozitivně přijímají skutečnost, že doba mezi mimořádným výkonem nebo mimořádnou aktivitou a odměnou je bezprostřední.

Náplní druhé fáze implementace bude zavedení systému měsíčních výkonnostních odměn, kdy vedoucí pracovníci mají za úkol průběžně sledovat, vyhodnocovat a písemně zaznamenávat výkony jednotlivých podřízených pracovníků do nově vytvořeného formuláře Záznam o výkonu a pracovním chování pracovníka. Předpokládaným termínem zahájení druhé fáze je září 2014.

Pro kvalitní nastavení nového systému hodnocení je nezbytné řádné proškolení všech zaměstnanců, jak budoucích hodnotitelů, tak i hodnocených. V současné době proto již byla zpracována a podána žádost o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“.

Je plánováno, že první motivačně hodnotící pohovor proběhne po absolvování zmíněného školení. Předpokládané zahájení je stanoveno na únor 2015.

6 ZÁVĚR

Cílem teoretické části této práce byla rekapitulace dostupných publikovaných poznatků od renomovaných odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů, personálního řízení, systému hodnocení a obeznámení se s různými metodami hodnocení zaměstnanců, seznámení se s klíčovými pojmy dané oblasti. Součástí práce byla i snaha o propojení se systémem odměňování a systémem vzdělávání a rozvoje.

Cílem praktické části byla analýza systému hodnocení a jeho funkčnosti ve společnosti XY a.s. a navržení případných změn pro optimalizaci tohoto systému.

Bylo zjištěno, že systém hodnocení je nedostatečný. Hodnocení je pouze dílčí, není navázáno na odměňování, není motivační a nepodporuje iniciativu samotných zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. U hodnocení se negativně projevovala absence její písemné formy, vedoucí pracovníci tak sklouzávali k metodám hodnocení, které nebyly příliš objektivní. Hodnotitelé nevyužívali všechny nástroje pro spravedlivé hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování. K hodnocení nebyly využívány podpůrné metody hodnocení a hodnocení tak často podléhalo haló efektu a subjektivnímu pohledu hodnotitele.

Z provedeného šetření vyplynul i nezanedbatelný fakt, že v důsledku nedocnění významu pravidelného hodnocení vedoucími pracovníky dochází v organizaci mimo jiné i k deformaci mezilidských vztahů na pracovišti a k nefunkčnosti vnitrofiremní komunikace. To snižuje ochotu a pracovní nasazení zaměstnanců, zhoršuje se organizační kultura a následkem je snižování konkurenceschopnosti organizace a oslabení její pozice na trhu práce při získávání kvalitních zaměstnanců.

Ukázalo se, že zaměstnanci organizace mají pozitivní postoj k provádění pravidelného hodnocení svého výkonu práce za předpokladu, že budou znát kritéria, strukturu hodnocení a uvidí závislost mezi hodnocením a odměnou.

Na základě výsledků provedené analýzy byla navržena inovace systému zpracována kritéria hodnocení, bodový systém a jeho návaznost na odměňování. Zároveň byla zpracována metodika vedení hodnotících pohovorů, vytvořeny hodnotící formuláře pro sebehodnocení a hodnocení nadřízenými pracovníky. Důraz je kladen i na stránku dalšího vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců, což je v zájmu obou stran, zaměstnance i zaměstnavatele. V současných, rychle se měnících podmínkách pro

podnikání, v době globalizace je obezřetné zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, jejich dovednosti a znalosti.

Pro získávání zpětné vazby jsem vytvořila Dotazník spokojenosti. Pomocí dotazníku organizace získá cenné informace, zda navržený systém funguje, nezastarává, je flexibilní k vývoji v organizaci a společnosti, je schopen nadále poskytovat relevantní informace, reagovat na aktuální změny a případně upozornit na nutnost jeho přepracování.

Snažila jsem se navrhnout systém hodnocení, který je jednoduchý, srozumitelný, spravedlivý a především funkční. Zároveň mou snahou bylo zabránit jeho zastarávání včasným odhalením měnících se podmínek, nároků a požadavků doby a zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
8. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X
12. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
13. STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. *Manažerské trumfy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 170 s. ISBN 978-80-7431-103-1.
14. Interní dokumentace společnosti XY a.s.

Internetové zdroje

15. *Co ovlivňuje trh práce? - Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
16. Příchod generace Y na trh práce. *KarieraWeb.cz* [online]. 2009 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
17. Hodnocení zaměstnanců: „moderní povinnost“, nebo opravdový přínos?. *Human resources server* [online]. 2011 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=1643&o_id=1568
18. 1409-13, Česká republika v číslech 2013, obsah | ČSÚ:. [online]. 12.12.2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13>

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

ACAS	Poradenská, smírčí a rozhodčí služba
ČSN	Česká státní norma
OŘJ	oddělení řízení jakosti
PC	Personal computer
QMS	Quality management system
THP	technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Strom života ČR k 31. 12. 2012	11
Graf 2 – Vývoj tržeb za období 2007 – 2012 v členění na výrobky, zboží a služby	39
Graf 3 - Vývoj počtu pracovníků XY a.s. v letech 2007 - 2013	42
Graf 4 – Podíl mužů a žen v XY a.s. k datu 31. 12. 2013	42
Graf 5 – Struktura pracovníků podle nejvyššího dosaženého vzdělání	43
Graf 6 – Věkový průměr za období 2004 - 2013	43
Graf 7 – Vývoj věkové struktury XY a.s. v letech 2010 - 2013	45
Graf 8 – Zkušenosti s hodnocením	54
Graf 9 - Znalost systému hodnocení	54
Graf 10 - Probíhá na Vašem oddělení hodnocení?	55
Graf 11 - Seznámení s výsledky hodnocení	55
Graf 12 - Možnost vyjádření se k výsledkům hodnocení	56
Graf 13 - Pravidelnost hodnocení	56
Graf 14 - Závislost mezi hodnocením a odměnou	57
Graf 15 - Závislost mezi odvedeným výkonem a odměnou	57
Graf 16 - Pochvala za práci	58
Graf 17 - Mezilidské vztahy na pracovišti	58
Graf 18 - Úroveň řízení útvaru	59
Graf 19 - Vnímání zájmu vedení o zaměstnance	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Řízení pracovního výkonu	13
Obr. 2 - Trendy v hodnocení pracovníků.....	19
Obr. 3 - Tři oblasti hodnocení.....	23
Obr. 4 - Model procesu MBO	26
Obr. 5 – Model 360° zpětné vazby	28
Obr. 6 – Organizační struktura společnosti XY a.s.	40

SEZNAM TABULEK

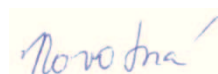
Tab. 1 – Složení obyvatelstva ČR dle věkových skupin.....	11
Tab. 2 – Matice metod hodnocení	24
Tab. 3 – Srovnání pojetí SMART a KARAT	27
Tab. 4 - Vývoj tržeb za období 2007 – 2012 v tis. Kč.....	38
Tab. 5 – Přehled nákladových středisek XY a.s.	40
Tab. 6 – Vývoj počtu pracovníků XY a.s. v letech 2007 - 2013	42
Tab. 7 – Věkový průměr	44
Tab. 8 – Věková skladba pracovníků organizace XY a.s. v roce 2013	44
Tab. 9 – Stupně celkového hodnocení v organizaci XY a.s.	50
Tab. 10 – Kritéria hodnocení dělnických profesí	65
Tab. 11 – Kritéria hodnocení THP.....	66
Tab. 12 – Převod na % výši výkonnostní složky.....	67
Tab. 13 – Bodové rozpětí k ročnímu hodnocení a přiznaná výše odměny	67
Tab. 14 - Převod na výši odměny	68

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, který byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....
Jméno a příjmení diplomanta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Měsíční záznam o výkonu a pracovním chování pracovníka
Příloha č. 3	Hodnotící formulář pro zaměstnance (THP)
Příloha č. 4	Hodnotící formulář pro zaměstnance (dělnické profese)
Příloha č. 5	Doporučená pravidla a zásady pro vedení hodnotících pohovorů
Příloha č. 6	Dotazník – průzkum spokojenosti
Příloha č. 7	Formulář – osobní fond vedoucího zaměstnance

Dotazník

1. Pohlaví	<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> muž		
2. Pracovní zařazení	<input type="checkbox"/> THP	<input type="checkbox"/> dělník		
3. Máte zkušenost s hodnocením pracovního výkonu?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne		
Pokud ano, vyplňte název organizace, kde jste se setkali s hodnocením pracovního výkonu:				
4. Jste seznámen se systémem hodnocení?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
5. Probíhá na Vašem oddělení hodnocení?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
6. Pokud probíhá hodnocení na Vašem oddělení, byl jste seznámen s jeho výsledky?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> občas	<input type="checkbox"/> ne	
7. Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
8. Přivítal byste pravidelné hodnocení?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne		
9. Vnímáte závislost mezi hodnocením a odměnou?	<input type="checkbox"/> výrazná	<input type="checkbox"/> průměrná	<input type="checkbox"/> zanedbatelná	
10. Vnímáte závislost mezi odvedenou prací a odměnou?	<input type="checkbox"/> výrazná	<input type="checkbox"/> průměrná	<input type="checkbox"/> zanedbatelná	
11. Pochválil Vás nadřízený v poslední měsíci za dobře odvedenou práci?	<input type="checkbox"/> určitě ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> určitě ne
12. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?	<input type="checkbox"/> velmi dobré	<input type="checkbox"/> spíše dobré	<input type="checkbox"/> spíše špatné	<input type="checkbox"/> velmi špatné
13. Jak hodnotíte úroveň řízení Vašeho oddělení?	<input type="checkbox"/> velmi dobré	<input type="checkbox"/> spíše dobré	<input type="checkbox"/> spíše špatné	<input type="checkbox"/> velmi špatné
14. Jak hodnotíte zájem vedení firmy o zaměstnance?	<input type="checkbox"/> velmi dobré	<input type="checkbox"/> spíše dobré	<input type="checkbox"/> spíše špatné	<input type="checkbox"/> velmi špatné

Formulář pro hodnocení zaměstnance, rozvojový plán vzdělávání a zjištění potenciálu pro další profesní růst				
Hodnoticí formulář pro zaměstnance (THP)				
Jméno a příjmení zaměstnance:		Název pozice Funkce:		
Oddělení:		Datum:		
1. Hodnocení		Označte stupeň		
Kriteria	Sebehodnocení zaměstnance	Přímý nadřízený	Poznámka	
1. Klade zaměstnanec důraz na kvalitu a splnění termínů vlastní práce?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
2. Dovede si zaměstnanec organizovat svou vlastní práci?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
3. Klade zaměstnanec důraz na vlastní sebezvoj, získávání nových znalostí a dovedností a jejich využívání v praxi?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
4. Projevuje při práci vlastní iniciativu? Vyhledává nové příležitosti a odpovědnost, přidělenou práci vykonává samostatně.	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
5. Má smysl pro spolupráci a dobré vztahy se spolupracovníky?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
Poznámka k hodnocení				
Dny neúčasti platí pro celý kalendářní rok, v případě kratšího trvání pracovního poměru je tato neúčast přepočítána.				
NOTE: CELKOVÉ HODNOCENÍ				
A	B	C	D	E
A Vynikající	B Velmi dobré	C Přijatelné	D Potřeba zlepšení	E Nepřijatelné
Podpisy/Signatures				
Bezprostřední nadřízený				
Vedoucí personálního oddělení				
Zaměstnanec				

Plán osobního rozvoje zaměstnance										
2. Plán osobního rozvoje - sebehodnocení zaměstnance										
Jsem silný v..... (mé silné stránky):										
Potřebuji posílit v..... (mé slabé stránky):										
Chci začít s..... (kvalifikační růst):										
3. Plán osobního rozvoje zaměstnance - hodnocení nadřízeného zaměstnance										
Na rok:	Období:									
<p>Pozn. Hodnocení silných stránek, slabých stránek a potřeb rozvoje hodnoceného zaměstnance - jako základ pro plánování osobního rozvoje uveďte přínos hodnoceného k rozvoji společnosti a jeho potenciál v budoucnosti. Toto hodnocení zahrnuje jeho pracovní efektivitu a významné stránky. V tabulce uveďte školení, které musí zaměstnanec absolvovat pro úspěšný výkon pracovní funkce.</p> <table><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>										
Návrh na absolvování vzdělávacích aktivit		Termín								
4. Stanovení ročních úkolů										
Na rok:	Období:									
Úkoly:										
<p>Napište v pořadí důležitosti hlavní úkoly na příští hodnotící období. Nezapomeňte, že úkoly musí být určeny podle metody SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované) a se zaměstnancem by měly být řádně projednány (úkoly jsou zaměřeny na dosažení konkrétních cílů firmy v hodnoceném období, na zvýšení výkonnosti na současně vykonávanou pozici, osobní rozvoj zaměstnance a rozvoj jeho pracovního týmu.</p> <table><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>										
5. Komentář zaměstnance										
<p>Poznámky a komentář k hodnocení, které s Vámi bylo provedeno, poznámky k rozvoji kariéry a dohodnutým způsobům rozvoje.</p> <table><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>										
<p>Přečetl jsem si celý dokument Hodocení zaměstnance THP a jeho obsah jsem prodiskutoval se svým nadřízeným. Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl seznámen s oblastmi rpo svůj profesionální rozvoj.</p> <div>Datum: Podpis zaměstnance:</div>										

Formulář pro hodnocení zaměstnance, rozvojový plán vzdělávání a zjištění potenciálu pro další profesní růst				
Hodnoticí formulář pro zaměstnance (dělnické profese)				
Jméno a příjmení zaměstnance:		Název pozice Funkce:		
Divize/oddělení		Datum:		
1. Hodnocení		(Označte stupeň)		
Kriteria	Zaměstnanec	Přímý nadřízený		
1. Jaká je kvalita pracovního výkonu, pečlivost a schopnost pracovat podle instrukcí?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
2. Projevuje zaměstnanec pracovní iniciativu, je ochoten pomoci firmě v případě potřeby?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
3. Jaký má smysl pro spolupráci a vztahy ke spolupracovníkům v týmu?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
4. Jak dodržuje pravidla chování, vnitřní předpisy?	A	A		
	B	B		
	C	C		
	D	D		
	E	E		
5. Nepřítomnost v práci	A 0-3 dny	A 0-3 dny		
	B 4-10 dnů	B 4-10 dnů		
	C 11-15 dnů	C 11-15 dnů		
	D 16-30 dnů	D 16-30 dnů		
	E nad 30 dnů	E nad 30 dnů		
Poznámka k hodnocení				
Dny neúčasti platí pro celý kalendářní rok, v případě kratšího trvání pracovního poměru je tato neúčast přepočítána.				
NOTE: CELKOVÉ HODNOCENÍ				
A	B	C	D	E
A Vynikající	B Velmi dobré	C Přijatelné	D Potřeba zlepšení	E Nepřijatelné
Podpisy/Signatures				
Bezprostřední nadřízený _____				
Vedoucí personálního oddělení _____				
Zaměstnanec _____				

2. Komentář zaměstnance

Poznámky a komentář k hodnocení, které s Vámi bylo provedeno, poznámky k rozvoji kariéry a dohodnutým způsobům rozvoje.

Přečetl jsem si celý dokument Hodocení zaměstnance THP a jeho obsah jsem prodiskutoval se svým nadřízeným. Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl seznámen s oblastmi pro svůj profesionální rozvoj.

Datum:

Podpis zaměstnance:

Doporučená pravidla a zásady pro vedení hodnotících pohovorů ve společnosti XY a.s.

Pravidla a zásady hodnocení jsou závazná pro všechny pracovníky v pracovním poměru společnosti XY a.s. Hodnotící pohovor probíhá 1 x za rok v pravidelném termínu. Jedná se o otevřený pohovor mezi zaměstnancem (hodnoceným) a přímým nadřízeným (hodnotitelem). Hodnotící pohovor má pevně danou strukturu a cílem pohovoru je vyjasnění si vzájemných očekávání ohledně pracovních cílů, podmínek umožňující splnění těchto cílů a poskytující zpětnou vazbu.

Pravidla určená pro vedoucí pracovníky – hodnotitele

- Hodnocení provádí nejbližší nadřízený zaměstnanec v souladu s organizační strukturou společnosti XY a.s.
- Hodnocení bude prováděno v měsíci leden – únor.
- Hodnocené období – předchozí kalendářní rok.
- Návrh profesního rozvoje zaměstnance, návrh vzdělávání – na nadcházející období.

CÍLE HODNOCENÍ

1. Motivace zaměstnanců.
2. Hodnocení pracovního výkonu.
3. Zdroj zpětné vazby pro vedoucího a zaměstnance (rozpoznání potřeb a osobních cílů zaměstnance, zhodnotit pozitivní a negativní pracovní chování, hledat cestu jak vykonávat práci lépe).
4. Zajímat se o spokojenost zaměstnance.
5. Informovat zaměstnance o výhledu do budoucna, aby si mohl udělat představu, co jej čeká v dalším roce v oblasti pracovní i kariérní.

PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU

V dostatečném časovém předstihu se hodnocený a hodnotitel dohodnou na termínu provádění hodnocení. Příslušný hodnotitel oficiální pozvánkou pozve zaměstnance k účasti na této schůzce. Hodnotitel předá hodnocenému v dostatečném časovém předstihu před

konáním hodnotícího pohovoru, cca 14 dní, hodnotící formulář pro zaměstnance a pravidla a zásady pro průběhu hodnotícího pohovoru. Zaměstnanec tak získá časový prostor pro provedení sebehodnocení a představu, jak bude hodnocení probíhat. Na hodnocení je doporučeno vyhradit si cca 1 hodinu. Pohovor by se měl konat v nerušeném prostředí. Rušivá atmosféra, zvonící telefony, atmosféra spěchu se vždy negativně projeví na kvalitě a celkovém výsledku pohovoru. Místnost je potřeba si dopředu zarezervovat. Pohovoru se účastní hodnocený a přímý nadřízený hodnoceného – hodnotitel.

OBSAH HODNOTÍCÍ POHOVORU

Na pohovor je důležité se předem připravit, přichystat si potřebné formuláře a dokumentaci z minulého hodnotícího pohovoru. Připravit si komentáře, hodnocení a poznámky k otázkám, které budou pokládány zaměstnanci v rámci hodnotícího pohovoru. Připravit si správně formulované cíle pro příští období.

Není motivační ani pro zaměstnance přínosné vést pohovor ve stylu kárání, ale je důležité chválit. Proto na začátku by měly být vyzdvihnuty pozitivní pracovní výsledky a konání a poté zpětnou vazbou přistoupit i k výkonům a chování, které se nedaří a opět přejít k pozitivním událostem. Hodnocený nabývá dojmu, že nadřízený pracovník má zájem o jeho výkon práce, o jeho osobu a zamýšlí se, jak pomoci eliminovat nedostatky.

Podle stupně splnění stanovených kritérií a podle plnění předem dohodnutých pracovních cílů se hodnotí výkonnost zaměstnance za uplynulé období. Výsledek hodnocení pracovního výkonu se pak promítá do pohyblivé složky – jednorázová roční odměna, osobní ohodnocení zaměstnance (viz Systém odměňování).

Součástí hodnocení je nastavení cílů na nadcházející období. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány do hodnotících formulářů pro zaměstnance.

Pro stanovení cílů na nadcházející období platí tyto zásady:

- cíle by měly být v souladu s metodou SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a se stanoveným termínem dokončení),
- cíle by měly být stanoveny tak, aby vždy vedly ke zlepšení stavu, efektivity, kvality (nestanovují se k udržení stávající stavu),
- maximální počet nastavených cílů na nadcházející období jsou 3, z toho jeden cíl je týmový.

- Každému cíli je stanoveno kritérium ohodnocení, musí mít vazbu na odměňování.

NÁVRH PROFESNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

V rámci prováděného hodnotícího pohovoru se hodnotící a hodnocený dohodnou na dalším rozvoji a vzdělávání.

Hodnotitel před zahájením hodnotícího pohovoru provede kontrolu a odsouhlasení s pracovníky personálního oddělení a s Osobní kartou o absolvovaných školeních v uplynulém období. Připravit si návrh školení a certifikace, které chceme, aby zaměstnanec absolvoval v následujícím období a prodiskutovat se zaměstnancem.

STRUKTURA HODNOTÍCÍHO POHOVORU

1. Zhodnocení předchozího období

Zaměstnanec si připraví odpovědi na následující otázky:

1. Co Vám v uplynulém roce přineslo největší uspokojení?
2. Co se Vám podařilo?
3. Pokud jste absolvoval nějaká školení, co se Vám podařilo uplatnit v praxi?
4. Jak hodnotíte své pracovní prostředí a pracovní podmínky?
5. Jak hodnotíte kolektiv a mezilidské vztahy na pracovišti?

Vedoucí si připraví:

Komentář a hodnocení pracovního výkonu, postojů, pracovního chování za uplynulé období. Zhodnocení cílů z minulého období.

2. Zhodnocení cílů a stanovení cílů pro příští období

Zhodnocení cílů z minulého období. Navrhované cíle na následující období.

Doporučené otázky pro vedoucího:

1. Které dovednosti, znalosti hodláte rozvíjet v následujícím období?
2. Jak vidíte perspektivu ve společnosti XY a.s.?
3. Jak Vám může společnost XY a.s. zlepšit podmínky Vaší práce?
4. V čem Vám může společnost pomoci při plnění stanovených cílů?
5. Jaká školení chcete absolvovat v dalším období?

3. Závěr

Na závěr si hodnotitel i hodnocený ujasní, zda vše na čem se dohodli, bylo správně pochopeno a shrnou podstatné prodiskutované oblasti. Hodnotitel ze schůzky vytvoří zápis. Zároveň bude stanoven termín průběžné kontroly plnění cílů nového období.

Doporučená pravidla a zásady pro vedení hodnotících pohovorů ve společnosti XY a.s.

Pravidla a zásady hodnocení jsou závazná pro všechny pracovníky v pracovním poměru společnosti XY a.s. Hodnotící pohovor probíhá 1 x za rok v pravidelném termínu. Jedná se o otevřený pohovor mezi zaměstnancem (hodnoceným) a přímým nadřízeným (hodnotitelem). Hodnotící pohovor má pevně danou strukturu a cílem pohovoru je vyjasnění si vzájemných očekávání ohledně pracovních cílů, podmínek umožňující splnění těchto cílů a poskytující zpětnou vazbu.

Pravidla určená pro hodnoceného

CÍLE HODNOCENÍ

1. Motivace zaměstnanců.
2. Hodnocení pracovního výkonu.
3. Zdroj zpětné vazby pro vedoucího a zaměstnance (rozpoznání potřeb a osobních cílů zaměstnance, zhodnotit pozitivní a negativní pracovní chování, hledat cestu, jak vykonávat práci lépe).
4. Zajímat se o spokojenost zaměstnance.
5. Informovat zaměstnance o výhledu do budoucna, aby si mohl udělat představu, co jej čeká v dalším roce v oblasti pracovní i kariérní.

PROČ SE PROVÁDÍ ROČNÍ HODNOCENÍ?

Během roku jsme všichni pracovně vytíženi a zaneprázdněni a nezbyvá nám mnoho času se zastavit, ohlédnout se a zrekapitulovat naši vykonanou práci za předchozí kalendářní rok. Podívat se, co všechno se nám podařilo, co se dá zlepšit, co nás očekává v následujícím období, jestli společnost může udělat něco pro zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek, ke zvýšení firemní kultury.

Hodnotící pohovor je zdrojem zpětné vazby pro Vás i Vašeho vedoucího, zhodnocení práce a úsilí v předchozím roce. Zhodnocení - co se povedlo, v čem jsi dobrý/á, a jaká jsou zlepšení. Sdělení výhledu do budoucna, jaké jsou možnosti rozvoje v profesní rovině, v oblasti kariéry apod.

JAK SE PŘIPRAVIT NA SCHŮZKU?

Hodnotitel – přímý nadřízený vytvoří zápis, co bude tématem projednávání, vypíše soupis otázek. Připravte si komentáře, odpovědi a poznámky k těmto otázkám. V dostatečném předstihu Vám bude předán formulář hodnocení pracovního výkonu a pravidla a zásady průběhu hodnotícího pohovoru. Tím získáte časový prostor pro provedení sebehodnocení a představu o tom, jak bude hodnocení probíhat. Odpovědi si náležitě promyslete a zrealizujte sebehodnocení. Připravte si cíle (max. 3), kterých chcete dosáhnout v následujícím období. Je dobré naplánovat si i dílčí cíle a způsob jakým bude možno sledovat jejich plnění. Je důležité zamyslet se nad připravenými otázkami a na schůzku si vyhrad'te přibližně 1 hodinu času.

STRUKTURA HODNOTÍCÍHO POHOVORU

1. Zhodnocení uplynulého období

Náplní je zhodnotit svou práci ve společnosti XY a.s. v uplynulém roce. Na pomoc zhodnocení můžete použít následující otázky:

1. Co Vám v uplynulém roce přineslo největší uspokojení a proč?
2. Co se Vám podařilo?
3. Pokud jste absolvoval nějaká školení, co se Vám podařilo uplatnit v praxi?
4. Jak hodnotíte své pracovní prostředí a pracovní podmínky?
5. Jak hodnotíte kolektiv a mezilidské vztahy na pracovišti?

2. Zhodnocení cílů a stanovení cílů pro příští období

1. Které dovednosti, znalosti hodláte rozvíjet v následujícím období?
2. Jak vidíte perspektivu ve společnosti XY a.s.?
3. Jak Vám může společnost XY a.s. zlepšit podmínky vaší práce?
4. V čem Vám může společnost pomoci při plnění stanovených cílů?
5. Jaká školení chcete absolvovat v dalším období?

3. Závěr

Na závěr si ujasníme a zrekapitulujeme vše, na čem jsme se dohodli, zda bylo vše správně pochopeno a shrneme podstatné prodiskutované oblasti. Hodnotitel ze schůzky vytvoří zápis a zároveň bude stanoven termín průběžné kontroly plnění cílů nového období.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců	
A. Pracovní podmínky	
1. Vyhovují Vám zařízení, vybavení, nástroje – odpovídají vykonávané práci?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne
2. Jste spokojená s organizací práce?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne
3. Jak jste spokojen s možností uplatnění vlastní iniciativy?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne
4. Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/ změnit?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne <i>Prostor pro vyjádření vlastního názoru, co bychom chtěli změnit nebo co nám vadí.</i>
5. Víte jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> spíše ano <input type="checkbox"/> spíše ne <input type="checkbox"/> ne
B. Firemní atmosféra a pracovní vztahy	
6. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?	<input type="checkbox"/> ano, víc než si přeji <input type="checkbox"/> přiměřeně k prac. pozici <input type="checkbox"/> ne, nejsem ve stresu
7. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?	<input type="checkbox"/> velmi dobré <input type="checkbox"/> spíše dobré <input type="checkbox"/> spíše špatné <input type="checkbox"/> velmi špatné
8. Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?	<input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> spíše dobrá <input type="checkbox"/> spíše špatná <input type="checkbox"/> velmi špatná
9. Jak hodnotíte úroveň řízení vašeho oddělení?	<input type="checkbox"/> velmi dobré <input type="checkbox"/> spíše dobré <input type="checkbox"/> spíše špatné <input type="checkbox"/> velmi špatné
10. Jak hodnotíte zájem vedení firmy o zaměstnance?	<input type="checkbox"/> velmi dobré <input type="checkbox"/> spíše dobré <input type="checkbox"/> spíše špatné <input type="checkbox"/> velmi špatné
C. Hodnocení pracovní výkonnosti, odměňování a vzdělávání	
11. Probíhá na Vašem oddělení hodnocení?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne

12. Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
13. Vnímáte závislost mezi hodnocením a odměnou?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
14. Myslíte si, že povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti spravedlivě?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
15. Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a výkonnostního ohodnocení?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
16. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
				<input type="checkbox"/> nevím
D. Vnímaní společnosti zaměstnancem				
17. Jste celkově spokojen se zaměstnáním v této společnosti?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
18. Odvádí podle Vás tato společnost jako celek kvalitní práci?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
19. Jste dobře informován o cílech a posláních této společnosti?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> ne
20. Co Vám nejvíce ve firmě XY a.s. vadí? Napište svůj názor.				
21. S čím jste nejvíce spokojen/a? Napište svůj názor.				
E. Identifikační údaje				
22. Jste muž / žena?	<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena		
23. Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?	<input type="checkbox"/> do 1 roku	<input type="checkbox"/> 1-5 let	<input type="checkbox"/> 5-10 let	<input type="checkbox"/> více jak 10 let
24. Jaká je Vaše pracovní pozice? THP - dělník	<input type="checkbox"/> THP	<input type="checkbox"/> dělník		

XY a.s.		
OSOBNÍ FOND VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE		
Vyplaťte panu/í: _____		
číslo zaměstnance: _____	útvár: _____	
mimořádnou odměnu ve výši: _____	slovy: _____	
důvod výplaty: _____		
Datum vystavení: _____	Ev. č. _____	
_____	_____	_____
podpis navrhujiho	podpis schvalujiho	podpis zaměstnance

XY a.s.		
OSOBNÍ FOND VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE		
Vyplaťte panu/í: _____		
číslo zaměstnance: _____	útvár: _____	
mimořádnou odměnu ve výši: _____	slovy: _____	
důvod výplaty: _____		
Datum vystavení: _____	Ev. č. _____	
_____	_____	_____
podpis navrhujiho	podpis schvalujiho	podpis zaměstnance

XY a.s.		
OSOBNÍ FOND VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE		
Vyplaťte panu/í: _____		
číslo zaměstnance: _____	útvár: _____	
mimořádnou odměnu ve výši: _____	slovy: _____	
důvod výplaty: _____		
Datum vystavení: _____	Ev. č. _____	
_____	_____	_____
podpis navrhujiho	podpis schvalujiho	podpis zaměstnance